

Stakeholders

Aniversario

N°177 - Agosto 2025

INFORME

Perú apuesta fuerte por el mercado de carbono

ARTÍCULO

Offsetting:
¿activos simbólicos?

ENTREVISTA

MINAM: gestión del cambio climático

EDICIÓN

HUELLA DE CARBONO Y SOLUCIONES CLIMÁTICAS

ESPECIAL

BUEN GOBIERNO CORPORATIVO



Aldo Franciscolo

CEO de Andean Crown

“No es necesario sacrificar rentabilidad para hacer inversiones sostenibles de impacto positivo”

Aliados



¿TE LO VAS A PERDER?

¡UN EVENTO IMPRESCINDIBLE PARA LÍDERES EN COMPLIANCE Y LUCHA ANTICORRUPCIÓN!

La **World Compliance Association**, anuncia la celebración de la **IX edición del Congreso Internacional de Compliance y Lucha Anticorrupción** en sus modalidades presencial/virtual. Un evento que reunirá a profesionales interesados en el mundo del cumplimiento y la lucha contra la corrupción con un panel de ponentes y temas que será un referente único en la materia.

Este evento único en el país contará con la participación de expertos nacionales e internacionales de primer nivel así como las figuras más relevantes del momento que aportarán su visión actualizada sobre el mundo del **compliance, ética corporativa y la lucha contra la corrupción**.

El Congreso se realizará de modo híbrido (presencial y virtual) y se estructura de la siguiente manera:

16 de Septiembre: (presencial y virtual)

- Congreso
- Brunch Networking (solo presencial)

17 de Septiembre: (presencial y virtual)

- Talleres especializados
- Conferencias magistrales
- Expo compliance y Territorio Gaming Compliance (sólo presencial)

16 Y 17 DE SEP 2025

LIMA - PERÚ



FECHA:
16 y 17 de SEPTIEMBRE 2025



CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA
(Av. Giuseppe Garibaldi 396, Jesús María)



HORA:
8.30 am a 6.30 pm



INSCRIPCIONES:

MODALIDAD SÓLO PRESENCIAL:
US\$ 170 + IGV

MODALIDAD SÓLO VIRTUAL:
US\$ 180 + IGV

PARA ASOCIADOS WCA, CCL, EMPRESAS COLABORADORES:

30% Dto.

PATROCINADORES Y COLABORADORES



Patrocinadores DIAMANTE



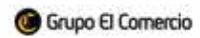
Patrocinadores ORO



Patrocinadores PLATA



Con la colaboración / soporte de



Media Partners



Stakeholders²

Queridos amigos,

Hace 21 años, nacimos con el compromiso de comunicar las buenas prácticas vinculadas a la sostenibilidad. Con el impulso de un equipo comprometido y el respaldo de aliados estratégicos, iniciamos un camino que busca visibilizar iniciativas que apuestan por un desarrollo más justo, responsable y sostenible para el Perú y la región.

Ese propósito no solo se mantiene vigente, sino que se ha fortalecido. En el último año, hemos emprendido un proceso de transformación estratégica. Renovamos nuestra identidad, actualizamos nuestros enfoques editoriales y apostamos por nuevas plataformas digitales. Apostamos por consolidarnos como una plataforma 360°, donde lo impreso y lo digital se integren para ofrecer contenido relevante, oportuno y de alto impacto.

Gracias a la confianza de los principales líderes empresariales y organizaciones comprometidas con la sostenibilidad, hoy contamos con una red activa que no solo impulsa el cambio desde sus organizaciones, sino que también participa activamente en nuestros contenidos y eventos.

En este aniversario reafirmamos nuestro propósito de generar valor, fomentar la acción y contribuir activamente al ecosistema de sostenibilidad en la región.

Gracias por acompañarnos en este camino. Seguiremos creciendo junto a ustedes, convencidos de que la sostenibilidad es el presente que construye el futuro.

Con aprecio,
Javier Arce
Fundador de la
Revista Stakeholders



Clima, empresas y oportunidades

Enfrente al cambio climático, es crucial que las empresas se sumen con soluciones climáticas que no solo contribuyen a la protección ambiental, sino que también fortalecen la resiliencia y el crecimiento sostenible de sus negocios. Invertir en la conservación de ecosistemas y en proyectos que capturan carbono permite generar valor a largo plazo y consolidar la competitividad empresarial.

En el Perú, precisamente, se vislumbran oportunidades únicas con un mercado de carbono regulado, que facilitará transacciones internacionales con países como Singapur o Suiza. Este mecanismo no solo ofrece ingresos adicionales, sino que posiciona al país como un referente en gestión climática y conservación de recursos naturales estratégicos.

En todo este panorama, esta edición de *Stakeholders* reúne a especialistas que clarifican el tema al respecto, y aportan reflexiones sobre los retos que aún quedan por concretar.

Por otro lado, desde nuestro Especial, enfatizamos la relevancia de un buen gobierno corporativo, fundamental para las compañías en un contexto peruano que presenta cierta inestabilidad, capaz de afectar al sector privado y su capacidad de responder a riesgos ambientales y sociales.

Agradecemos a las organizaciones que compartieron sus experiencias, así como a entrevistados, articulistas y lectores por contribuir a dar visibilidad a la sostenibilidad y colocar en la agenda mediática temas relevantes que no siempre reciben atención.

Equipo

Director Ejecutivo
Javier Fernando Arce Novoa

Gerente General
Grupo Stakeholders
Natalia Arce Najjar

Gerente de Publicidad
Veronica Atauyuco

Jefe de Redacción
Renzo Rojas

Editora web
Denisse Torrico

Coordinador web
Osmaro Villanueva

Redacción
Pamela Julca

Marketing
Rafael Pizarro

Diseño y diagramación
Elizabeth Arenas

Av. Paseo de la República n°. 3565 Piso 7—San Isidro
Publicidad: 999 838 810 / 946 566 060

La revista no se hace responsable por las opiniones vertidas por nuestros colaboradores.

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n°. 2008-07250

f Revista Stakeholders
in Revista Stakeholders
@stakeholdersRS
@stakeholderssostenibilidad
www.stakeholders.com.pe



7

EXPERTOS SH

ARMANDO CASIS
Director de Sostenibilidad de ESAN

**De la ética a la estrategia
empresarial**

16

MERCADO DE CARBONO

INFORME

**Perú apuesta fuerte por el
mercado de carbono**

26

ENTREVISTA CENTRAL

ALDO FRANCISCOLO
CEO de Andean Crown

**“No es necesario sacrificar
rentabilidad para hacer inversiones
sostenibles y generar impacto
positivo”**

40

EMPRESA

STEPHANIE GUERRA
Especialista de Asuntos Corporativos de Toyota del Perú

**“Nos esforzamos por reducir las
emisiones de carbono desde todos
los frentes”**



BERNARDO KLIKSBERG

Asesor de diversos organismos internacionales.
Autor de 69 obras traducidas a múltiples idiomas

Nuevos caminos

América Latina tiene por delante exigentes problemas económicos, sociales, y ambientales. Las agudas turbulencias que sacuden la economía internacional la afectan severamente y complican la agenda a pesar de su privilegiada dotación de recursos naturales. El producto bruto regional es bajo y los niveles de vulnerabilidad social son considerables. Se necesita la movilización de todos los agentes de cambio, la política pública, el empresariado, motor fundamental de la economía, y la sociedad civil. Se reseñan a continuación algunas experiencias de interés colectivo.

“Mujeres a la mar”

La pesca artesanal es una fuente de ingresos y alimentación muy relevante en la región. Se estima que hay 1 500 000 pescadores. Las condiciones son precarias y la contaminación marina y el calentamiento global la dificultan. Las mujeres de los humildes hogares asociados a la pesca están abriendo un camino renovador. La imagen de que solo es un trabajo para hombres está siendo superada por ellas. El 40 % de los pescadores artesanales son mujeres, hoy. Se han ganado por sus esforzadas jornadas de labor y sus iniciativas “un lugar de respeto en los muelles”. Han lanzado un proyecto para visibilizar su tarea y mejorar así el respaldo de la sociedad: “Mujeres a la mar”.

Agua

Los campesinos de La Guajira de Colombia enfrentan la carencia de agua y el avance del desierto. Con el apoyo de la FAO y del PNUD, han abierto pozos de agua y aprendido a usar cada gota. Están produciendo alimentos básicos para su subsistencia como frijoles, soya, entre otros. El proyecto está siendo replicado a escala en 12 países.

Canoas solares

En el Amazonas ecuatoriano, para las comunidades indígenas se hacía cada vez más difícil trasladarse en sus canoas y poder sufragar los costosos motores a combustible. El The New York Times les dedicó una nota al invento que generaron, recomendándolo. Se trata de usar como energía la luz del sol, creando en la canoa un panel que la absorbe.

Alimentos

Dos investigadores jóvenes de Uganda fueron premiados porque encontraron un instrumento que permite medir el nivel de frescura de las frutas y vegetales, insumos básicos de una dieta saludable y prolongar en base a esos datos su duración. Es fácilmente replicable en América Latina.

Epidemias

La malaria crece. Este año hubo 283 000 000 de casos nuevos y 580 000 muertes. Es fundamental contar con los equipos mínimos para prevenir esta y otras plagas, como el coronavirus. Una organización centenaria, que agrupa a los gobiernos de toda América Latina y el Caribe, la Organización Panamericana de la Salud, desarrolló la idea de municipios saludables. Tuvo mucho éxito en la región en la lucha antiepidémica. Su organización madre, la Organización Mundial de la Salud, tiene como un apoyo fundamental la filantropía empresarial a través de la Fundación Gates. En la región hay una activísima tarea de responsabilidad social empresarial ayudando en áreas claves como educación, salud, cuidado del ambiente, promoción del voluntariado y otras.

Bases de datos

Hay un gran interés por la inteligencia artificial en nuestro continente. Un trabajo del BID subraya que es imprescindible contar con macro bases de datos como apoyo para su operación. Ello requiere inversiones, infraestructura, y demanda agua y energía, entre otros aspectos. Hay mucho por hacer en esta área, la inversión en este campo es de 5000 millones de dólares. El país más adelantado es Chile, que tiene 22 bases de datos y está proyectando establecer 30 más en pocos años a través de alianzas público-privadas. La empresa privada ha mostrado muy fuerte interés en el tema.

Se han referido a pujantes iniciativas renovadoras de diversos sectores de la sociedad. Hay muchísimas otras en marcha. Es “aire nuevo” que hay que apoyar e impulsar con todo vigor.



JORGE MELO VEGA
Presidente de Responde

La huella de unos pocos y el reto de ampliarla

En el Perú, la acción climática sigue concentrada en grandes empresas con estándares globales, mientras la mayoría queda fuera del debate, por ello democratizarla es el verdadero desafío. No cabe duda que la agenda climática ha ganado fuerza en todo el mundo. El concepto de huella de carbono se ha vuelto omnipresente en informes corporativos, campañas institucionales y compromisos gubernamentales. En paralelo, se multiplican herramientas de reporte, sellos, créditos de carbono e indicadores que pretenden medir nuestra contribución al cambio climático. Sin embargo, cuando aterrizamos este lenguaje a la realidad, la distancia entre el discurso y la práctica es todavía abismal.

La medición de la huella de carbono parte de un principio poderoso: cuantificar nuestras emisiones para transformarlas. Pero en el Perú, esta lógica opera en una élite empresarial acostumbrada a estándares internacionales, acceso a consultorías especializadas y vínculos con inversionistas extranjeros. Mientras tanto, la mayoría de empresas peruanas —incluyendo muchas grandes, y sobre todo las pymes— permanecen completamente fuera de este radar. No por desinterés, sino porque el enfoque y las herramientas les resultan lejanos, costosos y desconectados de su medio.

Las soluciones climáticas no pueden seguir planteándose desde la cima, como si lo único relevante fuera el *benchmarking* corporativo o el posicionamiento en rankings globales. Necesitamos una agenda climática que se democratice, que se entienda desde una empresa agroindustrial en Ica, una fábrica textil en Gamarra o una flota de transporte en Piura. Mientras sigamos creyendo que actuar frente al cambio climático es tarea exclusiva de grandes mineras, transportistas, exportadoras o corporaciones con acceso a capital extranjero, perderemos la oportunidad de construir una cultura climática más masiva, práctica y pertinente.

Esto no significa desechar los marcos internacionales. Todo lo contrario, estos son referencias valiosas, pero no pueden ser aplicados de forma mecánica ni acrítica. Exigir a una empresa mediana que reporte emisiones de Alcance 3 sin

haber comprendido siquiera su consumo eléctrico o sus rutas logísticas no solo es absurdo, sino desmovilizador.

Por eso, más que calcar conceptos, necesitamos crear capacidades y construir sentido local. Empezar por lo básico: ¿qué significa la huella de carbono para una empresa de nuestro entorno? ¿Dónde están sus verdaderas fuentes de emisión? ¿Qué puede hacer, con recursos limitados, para reducirlas?

También necesitamos más política pública que promueva y no solo regule. El Estado puede ser un dinamizador clave si orienta compras públicas hacia productos con bajas emisiones, si financia diagnósticos energéticos para pymes o facilita el acceso a tecnologías limpias. Y, por supuesto, si lidera, como corresponde, con el ejemplo: midiendo y gestionando su propia huella institucional.

El cambio climático exige una respuesta urgente. Pero la urgencia no justifica el elitismo técnico ni el “copy-paste” de modelos foráneos. En el Perú, actuar frente al cambio climático implica ampliar el círculo: lograr que la huella de carbono y las soluciones climáticas sean comprensibles, accesibles y útiles para más personas, más empresas y más regiones. Solo así pasaremos de los reportes a la transformación real.





MARÍA HINOSTROZA

Candidata en Sostenibilidad Ambiental en la Universidad de Ottawa.
Jefe de Innovación de Asociación Unacem

Más allá de la huella de carbono

Muchos estudios académicos sobre riesgos ambientales se han centrado principalmente en la gestión de las emisiones de carbono, mientras que existe una limitada atención a los riesgos climáticos físicos como olas de calor, inundaciones o tormentas. En consecuencia, la lucha contra el cambio climático se ha orientado principalmente a la transición hacia una economía baja en carbono, impulsada por presiones regulatorias y exigencias de reportes cada vez más rigurosos.

Para el sector privado es fundamental entender que el cambio climático no solo representa una externalidad generada por las emisiones de gases de efecto invernadero, sino una amenaza sistémica derivada de la exposición creciente a disrupciones climáticas físicas. La contribución de carbono de una empresa al calentamiento global no siempre coincide ni guarda relación directa con su exposición o vulnerabilidad a los riesgos físicos. Es decir, empresas con bajas emisiones de carbono pueden estar fuertemente expuestas e impactadas por riesgos climáticos adversos derivados de las emisiones de terceros. En muchos casos, la exposición de las empresas a los riesgos físicos depende de su sensibilidad por sector económico, ubicación geográfica, tipo de infraestructura crítica, entre otras consideraciones ajenas a sus huellas ambientales directas.

Por ello, la evaluación del riesgo climático no puede limitarse al nivel individual de emisiones. La intensidad de los impactos dependerá, en última instancia, de la capacidad colectiva para reducir las emisiones globales, así como la habilidad de las empresas y los sistemas para adaptarse a un contexto cambiante con tendencias que evidencian un aumento acelerado de disrupciones climáticas.

Esto resalta la urgencia de incorporar una mirada sistémica al análisis de los riesgos y soluciones climáticas. Centrar la acción exclusivamente en la reducción de carbono puede conducir a una visión parcial e incompleta del problema, y a estrategias que subestiman la urgencia

de adaptación ante impactos físicos existentes. Por ello, es necesario desarrollar una comprensión integral del cambio climático, que combine estrategias de mitigación con medidas de adaptación y resiliencia capaces de reducir la vulnerabilidad de las empresas y los sistemas a eventos extremos y crónicos.

En la práctica, sin embargo, muchas empresas aún estructuran su análisis de riesgo con una visión de corto o mediano plazo, lo que limita su capacidad para anticiparse a las transformaciones estructurales requeridas. Las respuestas del sector privado frente a los riesgos ambientales han estado principalmente marcadas por iniciativas de reducción de emisiones en sus propias operaciones y cadenas de valor. No obstante, los riesgos físicos, por su naturaleza incierta y de largo alcance, requieren un análisis distinto, de escenarios, con enfoques adaptativos y resilientes.

Por ello, se requiere una visión estratégica de soluciones climáticas que trascienda las métricas convencionales del corto y largo plazo empresarial. Se debe integrar acciones presentes con consecuencias que se proyectan a horizontes temporales mucho más amplios, reconociendo que los impactos del cambio climático se manifiestan de forma progresiva y acumulativa. Superar el modelo de *business-as-usual* implica adoptar estrategias que conecten las acciones inmediatas con objetivos de resiliencia a futuro.

Entonces, si bien la reducción de emisiones de carbono sigue siendo un pilar esencial de la agenda climática, no es suficiente por sí sola. El debate sobre el cambio climático debe ser balanceado hacia un enfoque más completo. Ampliar el enfoque hacia los riesgos climáticos físicos permite no solo gestionar amenazas, sino también identificar oportunidades para el crecimiento empresarial. Esta visión integral requiere una mayor articulación entre sectores, así como políticas públicas que promuevan soluciones de largo plazo con acciones inmediatas y una mirada de resiliencia para enfrentar eficazmente los desafíos del cambio climático.

**ARMANDO CASIS**

Director de Sostenibilidad de ESAN

De la ética a la estrategia empresarial

Desde la Revolución Industrial, la acumulación de dióxido de carbono en la atmósfera ha seguido una trayectoria ascendente que refleja la evolución del modelo económico global. El crecimiento sostenido de las emisiones, impulsado por el uso intensivo de combustibles fósiles, la expansión industrial y el cambio de uso de suelo, ha configurado un escenario donde la sostenibilidad se convierte no solo en una exigencia ética, sino en una variable estratégica para la competitividad empresarial.

La huella de carbono se ha consolidado como un indicador clave para medir los impactos climáticos de las actividades humanas. Su importancia ha escalado en la agenda corporativa y en los marcos regulatorios internacionales, al punto que se ha convertido en un parámetro que condiciona el acceso a mercados, financiamiento y licencias sociales. En paralelo, la ciudadanía ha empezado a incorporar criterios de sostenibilidad en sus decisiones de consumo, generando presión sobre los sectores productivos para actuar con transparencia y responsabilidad climática.

A nivel mundial, el presupuesto de carbono compatible con mantener el aumento de temperatura por debajo de los 1,5 °C está cerca de agotarse, lo que demanda una transformación estructural del modelo energético. Las grandes economías avanzan con políticas fiscales, incentivos verdes y una creciente inversión en tecnologías limpias. Sin embargo, subsisten barreras relacionadas con el costo de transición, la dependencia de industrias tradicionales y la falta de mecanismos efectivos de gobernanza global.

En América Latina, la situación es compleja. Si bien las emisiones per cápita son inferiores a las de otras regiones, el avance de la frontera agrícola, la expansión urbana desordenada y la dependencia de hidrocarburos

generan impactos significativos. Los países enfrentan el reto de compatibilizar el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental, en un contexto de alta desigualdad y restricciones presupuestales. A pesar de ello, se observan avances en marcos normativos, sistemas de medición y plataformas de reporte voluntario.

En el caso peruano, la huella de carbono ha ganado terreno en el discurso público y en las prácticas de gestión empresarial. El programa “Huella de Carbono Perú” ha permitido institucionalizar el cálculo y reporte en organizaciones públicas y privadas. Si bien aún es voluntario, su adopción ha empezado a traducirse en ventajas reputacionales, acceso a certificaciones y reducción de riesgos operacionales. El desafío es ampliar su alcance, mejorar la calidad de la información y vincularlo a políticas de compras públicas y financiamiento climático.

Desde la perspectiva empresarial, medir y reducir la huella de carbono ya no es una acción filantrópica, sino una necesidad estratégica. Incorporarla en la gestión implica identificar puntos críticos en la cadena de valor, optimizar procesos, innovar en productos y servicios, y alinear la cultura organizacional con principios de eficiencia y responsabilidad. Las empresas que lideren esta transformación no solo fortalecerán su posicionamiento, sino que también contribuirán a redefinir el modelo de desarrollo en clave de sostenibilidad.

En los próximos años, la capacidad de gestionar la huella de carbono será un diferenciador competitivo. Gobiernos, inversionistas, consumidores y comunidades demandarán más transparencia y compromiso climático. La convergencia entre ciencia, ética y estrategia marcará la pauta del nuevo paradigma empresarial, donde reducir emisiones será tan importante como generar valor. La transición ya empezó. El tiempo y la coherencia serán los activos más valiosos.

Alcance 3, la nueva frontera de la sostenibilidad

La huella de carbono se ha consolidado como un indicador central en la gestión ambiental moderna, permitiendo cuantificar la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos de forma directa e indirecta por individuos, organizaciones, actividades y países, expresados en toneladas de dióxido de carbono equivalente (tCO₂e).

Los gases más relevantes en esta medición son el dióxido de carbono (CO₂), el metano (CH₄) y los óxidos de nitrógeno (N₂O); todos ellos contribuyen de mane-

ra determinante al cambio climático y al calentamiento global, fenómenos que requieren una atención inmediata y estrategias efectivas de mitigación a nivel global y local.

Según proyecciones del *Informe sobre la Brecha de Emisiones* del PNUMA 2024, las emisiones globales totales (incluyendo energía, agricultura, industria, transporte y uso del suelo) de 2023 se estiman en 57.1 GtCO₂e (gigatoneladas de CO₂ equivalente) esto representa más de 13 000 millones de piscinas olímpicas, llenas de este gas.

En el contexto nacional, las emisiones de GEI en Perú para 2025 se estiman en 89.9 millones de toneladas de CO₂e, con una composición de 54.2 % CO₂, 33.4 % CH₄ y 10.9 % N₂O. Aunque la participación del país en el total global es de apenas 0.2 %, su vulnerabilidad climática es alta, y demanda respuestas urgentes.

El cálculo de la huella de carbono, según el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol), se estructura en tres alcances fundamentales:

a) **Alcance 1:** corresponde a las emisiones directas provenientes de fuentes propias o controladas, como la combustión de combustibles usados en operaciones o las emisiones generadas por los vehículos corporativos.

b) **Alcance 2:** agrupa las emisiones indirectas deriva-

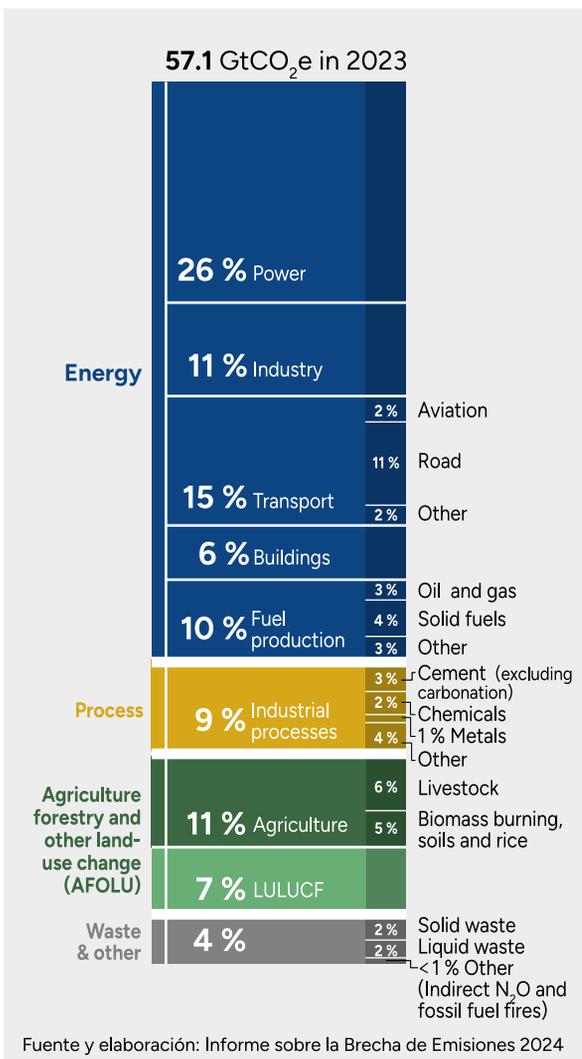


Por Susana Tejada
Directora de Sostenibilidad & Desarrollo
EQUITY Risk & Sustainability

das del consumo de energía adquirida, tales como electricidad, vapor o calefacción.

c) **Alcance 3:** integra todas las demás emisiones indirectas en la cadena de valor, tanto aguas arriba como aguas abajo e incluyen los bienes y servicios adquiridos, el transporte y distribución (en fases *upstream* y *downstream*), el tratamiento de residuos, los viajes de negocio, y el uso y disposición final de los productos vendidos.

El Alcance 3 captura la verdadera magnitud del impacto climático de una organización, al representar una porción predominante de sus emisiones totales. Diversas investigaciones indican que el Alcance 3 puede abarcar entre el 65 % y el 95 % de la huella de carbono de una empresa, especialmente en sectores con cadenas de suministro extensas y globalizadas. Según el Carbon Disclosure Pro-



ject (CDP), las emisiones del Alcance 3 pueden superar hasta 11 veces la suma conjunta de las emisiones directas (Alcance 1) y las indirectas por consumo energético (Alcance 2), lo que resalta relevante en una evaluación ambiental completa. De hecho, para grandes corporaciones, entre el 75 % y el 90 % de su huella de carbono se atribuye al Alcance 3.

Por ejemplo, en el caso minero peruano, un estudio presentado en PERUMIN 2023 evidenció que el 63 % de la huella de carbono en la producción de cobre corresponde al Alcance 3, frente a un 9 % del Alcance 1 y un 28 % del Alcance 2. Esta proporción resalta la necesidad de fortalecer alianzas con proveedores, clientes y socios logísticos para abordar el impacto ambiental más allá de los límites operacionales tradicionales.

Diagnóstico, recopilación y cálculo

Lo primero para determinar el Alcance 3 es identificar y analizar las 15 categorías de emisiones correspondientes a este alcance, diferenciando aquellas que se generan aguas arriba (como la adquisición de bienes y servicios, transporte y viajes de negocios) y aguas abajo (como el uso del producto, tratamiento de residuos y franquicias). Esta segmentación permite visualizar la cadena de valor completa y establecer qué partes están más expuestas al riesgo climático.

Una vez clasificadas, es fundamental evaluar la materialidad de cada categoría en el contexto operativo de la organización. Para ello, se deben considerar aspectos clave como:

- El volumen estimado de emisiones asociadas.
- Su impacto ambiental relativo.
- Las oportunidades potenciales de reducción.

- El grado de control que tiene la organización sobre cada actividad.

Para muchas empresas, la Categoría 1 sobre Bienes y servicios adquiridos, suele ser la más relevante por su peso en la cadena de suministro y su capacidad de generar impactos indirectos significativos.

Una vez identificadas las actividades prioritarias, viene la parte más desafiante, recopilar datos. El enfoque práctico consiste en empezar con la información ya disponible y mejorar progresivamente la calidad y granularidad de los datos.

Los métodos más utilizados para el cálculo son:

- **Método de gasto:** multiplica el valor monetario por un factor de emisión.

Ejemplo:

S/. 20 000 en servicios de consultoría * 0.05 = 1000 KgCO₂e

- **Método por actividad:** multiplica unidades físicas (como kilómetros) por su correspondiente factor.

Ejemplo:

Vuelo Lima – Cusco – Lima (1170 Km) * 0.158 = 184.86 KgCO₂e

Estos factores de emisión pueden extraerse de fuentes reconocidas como el GHG Protocol, DEFRA/BEIS del Reino Unido o la Base de Carbono ADEME de Francia.

La huella de carbono es mucho más que un número, es una brújula para la acción climática. El reto actual está en mirar más allá de la tradicional emisión directa o el consumo de energía, debemos adoptar un enfoque sistémico que abarque toda la red de relaciones que sostienen nuestras economías y transforma cadenas de valor enteras hacia una sostenibilidad real.

“LO PRIMERO PARA DETERMINAR EL ALCANCE 3 ES IDENTIFICAR Y ANALIZAR LAS 15 CATEGORÍAS DE EMISIONES CORRESPONDIENTES A ESTE”.



Doble materialidad y SbN, claves para mitigar y adaptarse

Pese al creciente interés empresarial por la sostenibilidad, algunas cifras muestran que apenas el 36 % de compañías reporta los impactos financieros del clima y solo el 17 % en América lo reconoce como una amenaza alta. En este escenario, incorporar la doble materialidad y apostar por Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN) es estratégico.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

El enfoque de doble materialidad se ha convertido en una herramienta clave para que las empresas entiendan su rol frente al cambio climático, al integrar la doble mirada de cómo los riesgos climáticos afectan sus operaciones y finanzas (materialidad financiera), y cómo sus propias actividades impactan en el clima, la biodiversidad y las comunidades (materialidad de impacto).

Aunque el sector empresarial empieza a tomar mayor conciencia, es necesario fortalecer el reconocimiento de la materialidad financiera. De acuerdo con el *2024 EY Global Climate Action Barometer*, solo el 36 % de las compañías encuestadas hicieron referencia al impacto financiero relacionado con el clima en sus estados financieros; a lo que se suma que solo el 17 % de empresas de América manifestaron que el riesgo climático representa un peligro alto para sus operaciones.

Incluir a la materialidad financiera en la gestión empresarial es hoy una necesidad estratégica. José Luis Ruiz, director de Finanzas Sostenibles de A2G, resalta que esta ayuda a las empresas a identificar y cuantificar tanto los riesgos físicos como los de transición.

“Por ejemplo, una empresa peruana del sector agroindustrial puede evaluar cómo el derretimiento glaciar y la variabilidad climática afectan sus



José Luis Ruiz

Director de Finanzas Sostenibles de A2G



Giuliana Becerra

Profesora principal de la UNMSM y exviceministra de Gestión Ambiental

fuentes de agua (físico), mientras analiza simultáneamente cómo las nuevas regulaciones sobre emisiones de GEI pueden impactar sus costos operativos (transición)”, explica.

Añade que en cuanto a la materialidad

de impacto, este enfoque posibilita comprender cómo las operaciones contribuyen directamente al cambio climático a través de los GEI, uso de recursos naturales y otros factores ambientales.

De la teoría a la estrategia

Giuliana Becerra, profesora principal de la UNMSM y exviceministra de Gestión Ambiental, sostiene que adoptar una doble materialidad brinda a las organizaciones una visión integral que les permite actuar con mayor responsabilidad, anticiparse a los cambios y tomar decisiones más sostenibles.

“En un país como el Perú, donde actividades clave como la agricultura, la pesca o el turismo dependen directamente del clima y de los ecosistemas, entender ambos lados es clave para no solo protegerse, sino también generar valor en el largo plazo”, detalla.

La doble materialidad ofrece una base objetiva para priorizar inversiones en mitigación y adaptación climática, subraya José Luis Ruiz. De allí la importancia de que las empresas la incorporen en su gestión. Sin embargo, su adopción aún es parcial en varios sectores. De acuerdo a la *Evaluación Global de Sostenibilidad Corporativa* de S&P, realizada a 6793 compañías en todo el mundo, poco menos de la mitad (48 %) ha integrado este principio.

Es ahora donde se debe apostar por una doble materialidad. Para aquellas empresas que recién inician deben partir de un enfoque sistemático y participativo, que involucre tanto al liderazgo ejecutivo como a los principales grupos de interés.

“El compromiso directivo es crucial para el éxito del proceso, ya que la materialidad debe estar alineada con la estrategia empresarial y contar con recursos adecuados para su implementación”, señala José Luis Ruiz.

Jonathan Sánchez, especialista sectorial y corporativo en Cambio Climático y Biodiversidad en WWF Colombia, recomienda iniciar con un diagnóstico de impacto para mapear las presiones que ejercen sobre los ecosistemas a lo largo de toda la cadena de valor.

“Asimismo, los marcos como TCFD o TNFD, el uso de herramientas como ENCORE, SBTi, SBTN o el cálculo de huella hídrica y de carbono, permiten identificar los temas ambientales más críticos. Posteriormente, se deben vincular con los riesgos financieros y regulatorios que se derivan de ellos”, manifiesta.

SbN: una solución costo - efectiva

Un análisis de doble materialidad no solo revela riesgos e impactos, también orienta a las empresas a optar por Soluciones Basadas en la Naturaleza (SbN), acciones basadas en procesos y servicios de ecosistemas como reforestación o manejo sostenible del agua, que reducen emisiones, fortalecen la resiliencia climática y generan valor social.

“Representan oportunidades transformadoras para las compañías peruanas, permitiendo abordar simultáneamente los



Jonathan Sánchez

Especialista sectorial y corporativo en Cambio Climático y Biodiversidad en WWF Colombia



Javier Perla

Gerente de Servicios de Sostenibilidad en SGS Perú

desafíos de mitigación y adaptación climática de manera integrada y costo-efectiva”, remarca José Luis Ruiz.

Como explica Javier Perla, gerente de Servicios de Sostenibilidad en SGS Perú, la mitigación actúa sobre las causas —las emisiones de GEI—, mientras que la adaptación responde a los efectos, ayudando a prepararse. Las SbN permiten avanzar en ambos frentes.

“Cuando implementamos SbN se reduce la vulnerabilidad, robustece la resiliencia y mejora la capacidad de los hábitats, salvaguardando los ecosistemas. Además, coadyuvan a reducir la huella de carbono, generar mayor bienestar en las comuni-

dades y mantener ecosistemas más saludables”, detalla.

En la actualidad, el financiamiento dirigido a este tipo de iniciativas es insuficiente. El informe *El Estado de las Finanzas para la Naturaleza en las Ciudades* del PNUMA da cuenta de una aguda brecha: mientras unos 7 billones de dólares se dirigen a actividades que dañan los ecosistemas, apenas 200 000 millones se invierten en SbN.

Ante tal escenario, las empresas tienen una gran oportunidad con la finalidad de que contribuyan en la canalización de recursos para estas soluciones, así como generen valor para sus negocios, tal como subraya Giuliana Becerra.

“Acciones como restaurar ecosistemas, cuidar las fuentes de agua o reforestar con especies nativas ayudan a capturar carbono, reducir riesgos y, además, conectan mejor a las empresas con las comunidades”, apuntala.

En Perú, agrega la exviceministra, figuran varias iniciativas interesantes, como las que buscan asegurar el agua protegiendo los ecosistemas en las partes altas de las cuencas. Estas soluciones son especialmente importantes en zonas altoandinas o costeras, donde el cambio climático ya está afectando la productividad y la vida cotidiana de muchas personas.

En absoluto, los beneficios son claros. En la reducción de emisiones, iniciativas como la restauración de bosques, humedales o manglares permiten capturar carbono de manera efectiva y, al mismo tiempo, ofrecen protección frente a inundaciones, sequías y otros eventos climáticos extremos.

“Las soluciones más efectivas son aquellas adaptadas al contexto pro-

ductivo específico y que combinan beneficios de mitigación y adaptación; pero, en principio, son aquellas que siguen la jerarquía de la conservación”, indica Jonathan Sánchez.

Resiliencia corporativa y saber ancestral

Marcos Alegre, profesor de la Escuela de Gestión Pública de la UP, reafirma que estos proyectos aumentan los sumideros de carbono, posibilitan la generación de créditos de carbono y permiten compensar emisiones.

“A nivel corporativo, las SbN no solo son herramientas ambientales, sino también abren acceso a financiamiento verde y fomentan alianzas con las comunidades locales, mejorando la licencia social para operar. En un país como el Perú, con gran diversidad de ecosistemas, estas soluciones tienen un alto potencial”, remarca.

La articulación con las comunidades indígenas o más próximas es también fundamental para las SbN. Y es que los pueblos indígenas gestionan o tienen derechos de tenencia en cerca del 40 % de las áreas protegidas y paisajes ecológicamente intactos del planeta¹.

“WWF destaca la importancia de asegurar la participación de comunidades locales, establecer mecanismos de gobernanza sólidos y prever salvaguardas que eviten impactos negativos sobre el agua, el suelo o poblaciones vulnerables”, subraya Jonathan Sánchez.

Las comunidades indígenas y rurales cumplen una función crucial en la implementación de las SbN, pues mantienen un vínculo directo con los ecosistemas y poseen conocimientos ancestrales sobre su manejo sosteni-



Marcos Alegre

Profesor de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico

ble. Su participación no solo garantiza la eficacia de los proyectos, sino que también promueve la inclusión social y el desarrollo local.

En todo el contexto abordado, la integración del enfoque de doble materialidad con las SbN se presenta como una chance decisiva. En un escenario global marcado por la urgencia climática, las compañías que avancen en este camino estarán mejor preparadas para competir y, al mismo tiempo, contribuir a la sostenibilidad del planeta.

Huella de carbono, una línea de base

La huella de carbono es un indicador clave para iniciar un análisis de materialidad. Marcos Alegre, profesor de la Escuela de Gestión Pública de la Universidad del Pacífico, advierte que, en un contexto de crecientes exigencias de mercado y presiones regulatorias, su medición y gestión ya no es voluntaria, sino el punto de partida de toda estrategia climática empresarial seria. “Medir las emisiones permite a las empresas identificar sus principales fuentes de GEI y, sobre esa base, conocer los puntos críticos (*hot spots*) para rediseñar procesos y priorizar inversiones”, puntualiza.

A nivel global, no existe aún una cifra única sobre cuántas empresas reportan su huella de carbono. No obstante, plataformas como Carbon Disclosure Project registraron en 2024 a más de 24 000 compañías que divulgaron información sobre su impacto ambiental. En el caso del Perú, el programa “Huella de Carbono Perú” contabiliza hasta la fecha 850 organizaciones, entre públicas y privadas, que ya han medido su huella.

Javier Perla enfatiza en que la gestión de esta huella funciona como una línea de base. Además es esencial, por ejemplo, en países que empiezan a implementar esquemas de impuestos al carbono.

“Las empresas del sector financiero —como aseguradoras, bancos o fondos de pensiones— evalúan tanto riesgos como oportunidades. Cuando conversan con un empresario analizan cómo podría impactar en un futuro el impuesto al carbono o los efectos de fenómenos climáticos en su negocio”, asegura.

¹ Garnett, S.T., Burgess, N.D., Fa, J.E. et al. A spatial overview of the global importance of Indigenous lands for conservation. *Nat Sustain* 1, 369–374 (2018). <https://doi.org/10.1038/s41893-018-0100-6>



JUAN ANTONIO ARBULÚ

Jefe de Responsabilidad Social Empresarial de Salaverry Terminal Internacional S.A.

ESG y descarbonización: el nuevo lenguaje financiero de las empresas responsables

En un mundo donde la sostenibilidad dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad, las empresas enfrentan un desafío clave: demostrar que pueden crecer de manera rentable sin comprometer el planeta. Es aquí donde entra en juego el concepto ESG —criterios ambientales, sociales y de gobernanza—, que hoy define no solo la reputación de una empresa, sino también su valor financiero y su acceso a inversión. Dentro de este enfoque, la descarbonización se ha posicionado como uno de los indicadores más relevantes.

De la responsabilidad ambiental a la necesidad financiera

Durante años, reducir las emisiones de carbono fue visto como parte de la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, la realidad actual ha transformado esa visión. Hoy, tener una estrategia clara de descarbonización es una ventaja competitiva tangible. Empresas que demuestran esfuerzos reales por reducir su huella de carbono pueden acceder a créditos más favorables, emitir bonos verdes o ser incluidas en portafolios de inversión sostenible.

Pero hay más. La presión de los mercados internacionales, los consumidores informados y los reguladores hace que las empresas con alto impacto ambiental enfrenten mayores riesgos financieros: restricciones comerciales, pérdida de contratos, multas regulatorias y deterioro de su imagen pública. En cambio, aquellas que integran criterios ESG en su gestión, y particularmente en su impacto ambiental, están mejor preparadas para adaptarse al nuevo entorno económico global.

Un nuevo activo estratégico

Un plan de descarbonización no es solo un documento ambiental, sino un instrumento de gestión empresarial y financiera. Comienza con un diagnóstico de la huella de carbono, identificando las principales fuentes de emisión directa e indirecta. Luego se diseñan medidas concretas: optimización de procesos, uso de energías renovables, eficiencia energética, movilidad sostenible o rediseño de la cadena de suministro. A esto se suman metas claras y verificables, reportes periódicos y una comunicación transparente hacia los *stakeholders*.

Estas acciones, cuando están alineadas con estándares internacionales como TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) o SBTi (Science Based Targets initiative), elevan la credibilidad de la empresa frente a bancos, inversionistas y clientes.

Casos que marcan la pauta en América Latina

Cada vez más empresas en la región están apostando por integrar la descarbonización en el corazón de su estrategia. Algunas agroindustriales en Perú y Colombia han conseguido financiamiento internacional con tasas preferenciales gracias a su compromiso con la carbono neutralidad y el uso eficiente del agua. Otras, del sector industrial y energético, han mejorado su calificación ESG luego de adoptar metas de reducción de emisiones alineadas con los Acuerdos de París. Estos casos no solo reflejan una evolución en la cultura empresarial, sino también una respuesta inteligente al lenguaje actual del mercado financiero.

Desde Salaverry Terminal Internacional somos un ejemplo en el sector portuario, siendo una Concesión hemos apostado por un Plan de Descarbonización a varios años que nos lleva a buscar siempre la eficiencia pero no solamente desde los ahorros en consumo de agua o energía, o la implementación de paneles solares para las oficinas administrativas, si no que, además, dentro de nuestro Plan de Responsabilidad Social y del Plan de Proyectos Sociales del Fondo Social Salaverry, buscamos el desarrollo de programas ambientalmente sostenibles, no solo buscamos nuestro beneficio si no que ayudamos a que la ciudad sea más verde y saludable.

La integración de criterios ESG y, en especial, el compromiso con la descarbonización, ya no es una moda corporativa, sino una necesidad financiera estratégica. Las empresas que lo entiendan a tiempo podrán acceder a nuevas fuentes de capital, mejorar su relación con clientes y comunidades, y prepararse para los cambios regulatorios que se avecinan.

Las finanzas del futuro serán sostenibles. Y las empresas que quieran formar parte de ese futuro necesitan alinear su propósito con el planeta... y con sus estados financieros.

“Estamos fortaleciendo la gestión del cambio climático en todo el país”

En entrevista con *Stakeholders*, Raquel Soto, viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del MINAM, detalla cómo el Perú consolida su liderazgo climático en espacios internacionales como la London Climate Action Week. Desde la protección de los bosques amazónicos hasta el impulso de mercados de carbono íntegros, señala que el país avanza con una visión estratégica centrada en la justicia territorial y la acción colectiva.

POR OSMARO VILLANUEVA

ovillanueva@stakeholders.com.pe

Participó recientemente en la London Climate Action Week. ¿Qué mensaje ha llevado el Perú a este espacio global?

El Perú reafirmó su liderazgo climático como colíder —junto a Brasil y Noruega— de la Plataforma de Apoyo a los Pueblos Indígenas y Comunidades Locales, en el marco de la Alianza de Líderes por los Bosques y el Clima (FCLP). Desde allí, promovió el “Compromiso Intergubernamental sobre la Tenencia de la Tierra”, que busca garantizar los derechos territoriales de pueblos indígenas.

Asimismo, impulsó el Fondo Bosques Tropicales para Siempre (TFFF), un mecanismo financiero innovador que ofrecerá pagos por hectárea conservada sin comprometer el capital principal. Esta iniciativa —que será anunciada en la COP30— representa una oportunidad concreta para proteger los más de 67 millones de hectáreas de bosques amazónicos del país.

¿Se refirió a los mercados de carbono?

En materia de mercados de carbono, Perú se posicionó como un país con alto potencial para soluciones basadas en la naturaleza, energía y transporte limpios, y gestión de residuos. Promovimos el fortalecimiento de estos mercados bajo estándares de integridad, en línea con nuestra normativa nacional como el Registro Nacional de Medidas de Mitigación (RENAMI) y nuestros compromisos internacionales. Esta participación nos permitió interactuar con líderes



globales como Reino Unido, Francia, Kenia, Panamá y Singapur, reafirmando nuestro compromiso con una transición climática justa y ambiciosa.

¿Qué lecciones o iniciativas ha identificado que podrían ser adaptadas en el contexto peruano, especialmente considerando nuestras particularidades territoriales?

Si bien el evento tuvo un enfoque fuerte en las ciudades, una de las principales conclusiones fue la necesidad de impulsar soluciones climáticas desde los territorios, a nivel global, reconociendo la diversidad de contextos y actores involucrados. En ese marco, el Perú llevó una agenda con enfoque más global, resaltando el rol estratégico de nuestros bosques amazónicos y la importancia de fortalecer los derechos de los pueblos

indígenas como aliados frente al cambio climático.

Uno de los llamados fue avanzar en la gestión sostenible de los bosques y el reconocimiento de los derechos sobre la tierra de los Pueblos Indígenas y comunidades locales. Esto refuerza el liderazgo que el Perú ejerce como co-líder de la Plataforma FCLP.

¿Qué avances concretos puede compartirnos sobre la gestión actual y qué desafíos aún persisten para lograr un impacto tangible?

La Estrategia Nacional de Cambio Climático al 2050 es una política multisectorial respaldada por 29 entidades públicas de 12 sectores, que impulsa 64 servicios climáticos para un desarrollo resiliente y bajo en emisiones.

Uno de sus retos es fortalecer el financiamiento climático. Para diciembre de 2025 se culminará su Estrategia de Financiamiento, mientras se impulsa una cartera de inversiones en adaptación por S/ 34 millones, con proyectos como ganadería regenerativa, ciudades resilientes y soluciones basadas en ecosistemas.

Lograr las metas de descarbonización requieren esfuerzos conjuntos. ¿El Perú está aprovechando adecuadamente los mecanismos internacionales disponibles?

El Perú está accediendo a recursos de fondos internacionales para avanzar en la implementación de acciones contempladas en su Contribución Determinada a Nivel Nacional (NDC), enfocadas en mitigar emisiones de gases de efecto invernadero y adaptarnos a los impactos del cambio climático. Este financiamiento ha respaldado iniciativas clave como la protección de ecosistemas críticos, la promoción de energías renovables y el fortalecimiento de la resiliencia de comunidades frente a eventos extremos. Aún hay espacio para incrementar el acceso a los diversos mecanismos internacionales de financiamiento climático. Somos conscientes de la importancia de ampliar y sostener el acceso a estos recursos.

Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) cumplen un rol clave. ¿Qué esfuerzos vienen promoviendo para fortalecer su protección?

Como parte de los esfuerzos promovidos por el Ministerio para la conservación de las ANP, se ha aprobado el Nuevo Plan Director (2024–2050), con una visión estratégica de articulación territorial alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el marco Kunming-Montreal de Biodiversidad.

Se cuenta con un sistema de vigilancia y control que considera el

trabajo en campo y el uso de herramientas tecnológicas como imágenes de satélite y de drones, que incluye la participación comunal e institucional.

También enfrentan retos para su adecuada gestión por la presencia de actividades ilegales...

En las Áreas Naturales Protegidas se implementan estrategias frente a cultivos ilícitos, minería ilegal e incendios forestales, basadas en una gobernanza multisectorial e integrada, con la participación de comunidades locales, autoridades regionales, academia, sector privado y cooperación internacional.

¿Cómo se está posicionando el Perú de cara a los eventos climáticos extremos?

El Perú fortalece su proceso de adaptación ante eventos climáticos extremos con la implementación del Plan Nacional de Adaptación y la NDC al 2035, priorizando sectores vulnerables. A nivel territorial, más de 23 Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales han avanzado en la formulación de sus Estrategias Regionales y Planes Locales de Cambio Climático.

Proyectos como Puna Resiliente y Andes Resilientes vienen beneficiando en los ámbitos de Cusco, Puno,

“AÚN HAY ESPACIO PARA INCREMENTAR EL ACCESO A LOS DIVERSOS MECANISMOS INTERNACIONALES DE FINANCIAMIENTO CLIMÁTICO”.

Uno de los mayores emisores de GEI es el cambio de uso de suelos, debido a la expansión urbana y superposición de actividades económicas...

La deforestación por cambio de uso de suelo sigue siendo un reto climático clave. Por ello, el MINAM trabaja con Cancillería, Agricultura y Cultura en la renovación de la Declaración Conjunta de Intención con Noruega, Alemania y Reino Unido. Este acuerdo, financiado vía Profonampe, promueve acciones con gobernanza participativa junto a regiones y organizaciones indígenas.

Arequipa, Apurímac y Huancavelica, mediante prácticas ancestrales y soluciones basadas en la naturaleza frente a sequías y heladas. AICCA Perú desarrolló herramientas hidrológicas y pilotos en los ámbitos de Ancash, Cajamarca y Piura con gestión hídrica adaptativa con fines de riego a través de inversión pública.

¿Qué mensaje le daría a los jóvenes, comunidades y líderes sociales del país que muchas veces ven con escepticismo el compromiso del Estado en temas climáticos?

La acción climática invita a todos a participar. Desde el Estado estamos fortaleciendo la gestión del cambio climático en todo el país, impulsando medidas concretas en adaptación y mitigación, con enfoque territorial y de justicia climática. Sabemos que los grandes cambios no se imponen: se construyen desde abajo, desde lo local, y por eso el rol de las comunidades, los jóvenes y líderes sociales es fundamental. La transformación climática real solo es posible si estamos organizados, informados y unidos.



Perú apuesta fuerte por el mercado de carbono

Además de los acuerdos ya firmados con dos países, el Estado negocia con Corea y Japón para ampliar este mercado. En este escenario prometedor, uno de los desafíos será sumar al sector empresarial, clave para acelerar el mecanismo.

POR RENZO ROJAS

rojas@stakeholders.com.pe

El Perú puede movilizar en proyectos hasta 62 millones de dólares entre 2025 y 2030 gracias a los acuerdos bilaterales suscritos con Suiza y Singapur, en el marco del Artículo 6 del Acuerdo de París. Este permite que los países intercambien resultados de mitigación de emisiones para cumplir con sus Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC), abriendo nuevas oportunidades de financiamiento climático y cooperación internacional.

Según Berioska Quispe, directora general de Cambio Climático y Desertificación del MINAM, estos convenios posibilitan que países como el Perú generen créditos de carbono y los transfieran a otros Estados que los requieren para cumplir con sus compromisos internacionales.

“Gracias a los acuerdos bilaterales firmados con Suiza, Singapur y las negociaciones con Corea y Japón, somos reconocidos como un socio confiable en los mercados internacionales de carbono. Ya estamos movilizando millones de dólares hacia proyectos concretos”, explica.

Juan Carlos González, fundador y gerente general de Fronterra, explica que, en Singapur, las empresas están sujetas a un impuesto al carbono. Sin embargo, en lugar de asumir directamente ese pago, muchas pueden optar por adquirir créditos de carbono (cada uno equivalente a una tonelada de CO₂) a un costo más bajo en Perú.



Berioska Quispe

Directora general de Cambio Climático y Desertificación del MINAM



Juan Carlos González

Fundador y gerente general de Fronterra

“Por ejemplo, si el impuesto está en 40 dólares y compras un crédito a 25, obtienes un margen de ahorro. Resulta económicamente rentable para quienes tienen esta obligación”, remarca. La oportunidad de canalizar financiamiento es significativa con ambos países. Arturo Caballero, CEO de A2G, destaca que Suiza cuenta con una

cartera de proyectos en los que busca invertir, e incluso pagaría un precio más alto por cada tonelada de CO₂ reducida.

“Por eso resulta tan interesante trabajar bajo este marco, el Artículo 6, que se basa en acuerdos directos entre dos países”, apunta.

Del carbono al desarrollo sostenible y trazabilidad

Existen distintos tipos de proyectos para generar créditos de carbono: energías renovables, electromovilidad o agricultura sostenible. En el caso del Perú, el mayor potencial actual se concentra en la reforestación, considerada una de las principales fuentes para emitir estos créditos.

“Si contamos con tantas áreas degradadas donde podemos impulsar nuevas plantaciones, el valor agregado de los créditos de carbono es que vuelven viables estos proyectos. Esa es una gran oportunidad para el país”, dice Arturo Caballero.

En el país, gran parte de la deforestación está vinculada al uso y cambio de uso de la tierra. Este factor, sumado a la agricultura, concentra cerca del 60 % de las emisiones nacionales, según informó el MIDAGRI durante el Peru Carbon Forum.

“Cuando hablamos del mercado de carbono en el Perú, su relevancia está precisamente en que la mayoría de nuestras emisiones provienen de es-

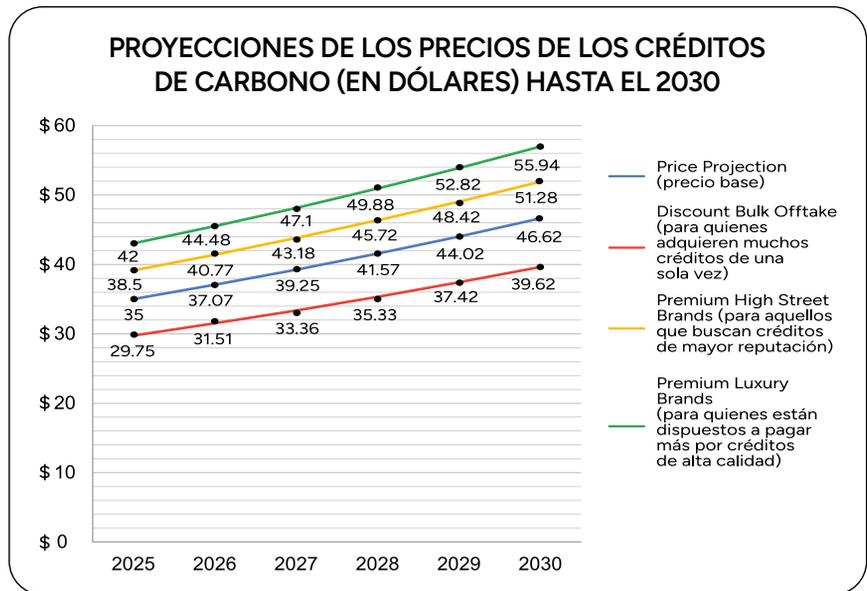
tas actividades. Ahí se concentra la principal oportunidad de reducción de emisiones y, además, una parte importante de la oferta que el planeta necesita”, indica Juan Carlos González.

Berioska Quispe resalta que el mercado de carbono no solo financia la conservación de ecosistemas, sino que también generan ingresos para comunidades rurales e indígenas y promueven la adopción de tecnologías limpias.

“No son solo una oportunidad financiera; es una herramienta para hacer justicia climática y promover el desarrollo sostenible en nuestros territorios”, subraya.

Por otro lado, la entrada en funcionamiento del Registro Nacional de Medidas de Mitigación (RENAMI) marca un paso prometedor para el mercado de carbono en el Perú. Este registro, operativo desde inicios de 2025, evita la doble contabilidad y asegura la trazabilidad de cada crédito, garantizando así la integridad ambiental y el cumplimiento de los compromisos climáticos del país.

“El RENAMI es el corazón de este sistema. Nos permite registrar,



Fuente: Fronterra, forecast proyectos ARR Remociones de Carbono
Elaboración propia



Arturo Caballero
CEO de A2G

verificar y hacer seguimiento a las medidas de mitigación que generamos como país. Así garantizamos que cada tonelada de carbono reducida sea real, verificable y confiable para el mundo”, afirma Berioska Quispe

Agrega que, de esta manera, se abren las puertas para que proyectos del sector público, privado y comunitario participen en mercados de carbono voluntarios o regulados, con total confianza para los compradores nacionales e inter-



nacionales. Hasta el cierre de esta edición, se informó que se proyectaba en el menor corto plazo estar registrando ya la primera medida de mitigación.

Juan Carlos González comparte buenas expectativas y señala que se inscribirán todos los proyectos y reducciones de emisiones en este registro. El reto, advierte, será garantizar una digitalización óptima y una operatividad eficiente.

“Asimismo, debe haber un ejercicio de coordinación entre el Estado y los distintos sectores para definir qué parte de la reducción total de emisiones de los proyectos se reportará a nivel nacional y cuál podrá exportarse como crédito de carbono”, sostiene.

Sumar al sector privado

El RENAMI afianza un mercado de carbono peruano que busca convertirse en modelo. No solo facilitará acuerdos bilaterales con otros países, sino que también permitirá la participación del sector privado, ya sea financiando proyectos o accediendo a créditos de carbono.

Una de las formas para dinamizar el mercado de carbono desde el sector empresarial puede ser la aplicación de un impuesto al carbono, medida que varios países ya han puesto en práctica. Arturo Caballero recuerda que Chile, Colombia y México son ejemplos de naciones que han adoptado este esquema tributario.

¿Qué ocurre cuando las compañías enfrentan medidas coercitivas para reducir sus emisiones? Se ven impulsadas a acelerar sus planes de descarbonización, ya sea compensando sus gases de efecto invernadero a través de proyectos de *offsetting*, o aplicando cambios internos como la mejora de la eficiencia energética y

**30 DÓLARES
POR TONELADA**

ESE ES EL PRECIO SOCIAL DEL CARBONO QUE LA COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL) RECOMIENDA APLICAR EN EL PERÚ.

una gestión más sostenible de los residuos.

En este escenario, explica Arturo Caballero, el Estado también puede intervenir ofreciendo alternativas de reducción mediante la compra de créditos de carbono en los mercados nacionales.

“Cuando se le pone un precio al CO₂, lo primero es medir las emisiones y validarlas con un tercero. Una vez que sé cuánto genero y debo pagar, busco la manera de reducirlas. Supongamos que una empresa debe reducir 5 000 toneladas de CO₂ equivalente. Si no logra hacerlo, en lugar de pagar una sanción puede acudir al mercado de carbono y adquirir esa reducción”, argumenta.

Además de reducir emisiones, es preciso evocar que un proyecto de carbono forestal genera otros beneficios: protege los bosques, conserva la biodiversidad y apoya a las comunidades que habitan estos ecosistemas. Sin embargo, advierte el CEO de A2G, no se debe perder de vista un requisito clave: el principio de adicionalidad. Este establece que las reducciones de emisiones deben ser reales y que solo cuentan si van más allá de lo que ocurriría en ausencia del proyecto.

Un ejemplo destacado en la región es Colombia, que implementó un impuesto al carbono y ha logrado consolidar uno de los mercados más dinámicos de América Latina. Según la Asociación Colombiana de Mercado de Carbono, hoy existen más de 230 proyectos certificados en diversos sectores, que entre 2002 y 2024 han evitado la emisión de más de 231 millones de toneladas de CO₂.

Frente a nuestras NDC

Arturo Caballero señala que, en el Perú, ninguna empresa está obligada a reportar; hasta ahora, todo se hace de manera voluntaria. En la consideración de Juan Carlos González, el único incentivo vigente es el reputacional, asociado a la responsabilidad social que asumen las compañías nacionales.

“En un contexto económico tan complejo como el actual —con guerra comercial, aranceles e incertidumbre— los directores financieros, por la responsabilidad fiduciaria que asumen, no están dispuestos a hacerlo a gran escala”, remarca.

En el Peru Carbon Forum, el MIDAGRI anunció que en el país se desarrollan 36 proyectos, en su mayoría bajo los estándares Gold Standard y Verra, con un potencial de reducción superior a 20 millones de toneladas de CO₂ equivalente al año. Estos proyectos, justamente, deberán inscribirse en el RENAMI antes de poder comercializar sus créditos en el mercado de carbono.

Arturo Caballero sostiene que en otros países el mercado de carbono registra una mayor demanda porque las empresas están obligadas a pagar el impuesto. En esa línea, Juan Carlos González añade que las compañías también podrían acelerar este mercado a través de la financiación de proyectos, una alternativa que requiere una menor inversión de capital.

“No es que el impuesto al carbono no pueda funcionar, pero en el contexto actual las empresas formales son las que cargan con mayores impuestos y sobrerregulación. Apuntaría, más bien, a que inviertan”, afirma.

En definitiva, el mercado de carbono representa una oportunidad para movilizar financiamiento ambiental y, al mismo tiempo, contribuir al cumplimiento de las NDC del Perú hacia el 2030, que proyectan una reducción del 30 % de las emisiones. La ruta ya está trazada y el desafío es cómo capitalizar este mecanismo de manera efectiva.

“El MINAM ya cuenta con una estrategia de financiamiento frente al cambio climático, que incluye acciones de mitigación y adaptación. No solo ha definido cómo reducir emisiones en sectores como

0,4 % DE LAS EMISIONES GLOBALES PROVIENEN DEL PERÚ APROX. EL MERCADO DE CARBONO ABRE LA OPORTUNIDAD DE APOYAR LA REDUCCIÓN EN OTROS PAÍSES.

energía o forestal; la gran pregunta ahora es cómo se va a financiar todo esto”, señala Arturo Caballero. Ante ello, canalizar inversiones mediante el mercado de carbono es crucial.

En una entrevista anterior con *Stakeholders*, Juan Carlos Castro, ministro del Ambiente, mencionó que el Perú requiere movi-

lizar más de 50 000 millones de dólares en financiamiento climático.

Para todo estos ambiciosos objetivos, además de lograr que más empresas se sumen, será decisivo impulsar un mercado de carbono que no solo fortalezca la acción climática nacional, sino que también aporte a la reducción global, un paso necesario para enfrentar una urgente crisis climática planetaria.

“Los países tienen las NDC, compromisos en función del Acuerdo de París, que tienen que reducir en todos los sectores de la economía. Ahora hay la posibilidad de que importantes países como Suiza, Francia o China puedan invertir en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo para generar estas reducciones”, finaliza Juan Carlos González.



Comunidades indígenas

liderarán mercados de carbono en la Amazonía

A mediados del 2025, el MINAM firmó un acuerdo con organizaciones indígenas para desarrollar el Programa REDD+ Indígena Jurisdiccional (RIJ), una iniciativa que hace posible capturar carbono y generar créditos en mercados nacionales e internacionales en una gestión directa con comunidades.

7 millones

de hectáreas de ecosistemas clave abarca el programa en Loreto, Ucayali y Amazonas.

91%

de estos territorios corresponden a Comunidades Nativas y el 9% a Reservas Comunales (RC).

US \$145 000

de ingresos se proyectan por la comercialización de créditos de carbono durante los 5 primeros años, solo en RC.

100 millones

de dólares se podrían canalizar en fondos internacionales y del mercado de carbono en un futuro cercano.

900

comunidades indígenas se beneficiarían de proyectos productivos, sociales y de seguridad jurídica a posteriori.

“El Perú se convierte en el primer país del mundo en impulsar un modelo nacional de mitigación climática con liderazgo indígena y reconocimiento internacional”, señala Berioska Quispe.

**GARETH HUGHES**

CEO de Green Gold Forestry

Soluciones climáticas desde la Amazonía: naturaleza, negocio rentable y responsabilidad compartida

La Amazonía peruana no solo es un tesoro de biodiversidad, sino también una aliada poderosa en la lucha contra el cambio climático. Sin embargo, este ecosistema crítico enfrenta amenazas sin precedentes: deforestación, incendios forestales y retrocesos en políticas que debilitan su protección. Si queremos conservar estos bosques y alcanzar las metas de carbono neutralidad del país, necesitamos soluciones prácticas, inclusivas y escalables.

Hoy más que nunca, es urgente mirar hacia nuestros bosques tropicales, que no solo almacenan miles de millones de toneladas de carbono, sino que regulan las lluvias en todo el continente, protegen fuentes de agua y sostienen economías locales y nacionales. Cuando perdemos estos bosques, no solo liberamos CO₂, también interrumpimos los sistemas que sostienen el desarrollo nacional y la continuidad operativa de muchas empresas. Proteger la Amazonía no es caridad. Es gestión de riesgos.

El enfoque tradicional de conservación ha demostrado ser insuficiente frente a la magnitud del desafío. Si realmente queremos proteger estos bosques a largo plazo, debemos integrar su valor ambiental al sistema económico, reconociendo que los servicios ecosistémicos que brindan son infraestructura productiva del país. Esto implica construir modelos donde conservar sea rentable y viable para quienes viven y trabajan en estos territorios.

Un ejemplo concreto de este enfoque es el trabajo que desarrollamos en Green Gold Forestry (GGF). Partimos de una premisa clara: el bosque que paga, se conserva. Es decir, la conservación del bosque debe ser económicamente viable para todos los actores involucrados: empresas, comunidades e inversionistas. Por ello, hemos convertido más de 250 000 hectáreas de selva amazónica de uso maderero hacia la conservación basada en carbono. A través de nuestro proyecto de carbono certificado por Verra, generamos Unidades de Carbono Verificadas (VCUs) de alta calidad, que per-

miten a las empresas compensar sus emisiones mientras se protege hábitats críticos y se impulsa el desarrollo local.

Pero el carbono es solo una parte de la ecuación. Una acción climática eficaz también debe ser inclusiva. Por eso trabajamos directamente con más de 18 comunidades indígenas y locales, beneficiando a más de 4000 personas. Codiseñamos con ellas proyectos productivos que conectan conservación y economía: desde la recolección de aguaje y elaboración de artesanías, hasta agricultura sostenible. Buscamos demostrar que conservar no significa detener, sino transformar. Al fortalecer sus derechos territoriales, brindar asistencia técnica y facilitar acceso a financiamiento, empoderamos a las comunidades como guardianas del bosque a largo plazo.

El Perú tiene ante sí una oportunidad histórica: dejar de ver a sus bosques como un recurso que se agota, y empezar a tratarlos como una oportunidad de desarrollo climático y social. Para lograrlo, el compromiso del sector público y privado es clave. Por un lado, el avance del marco regulatorio del Estado es fundamental para asegurar la integridad, trazabilidad y transparencia de los mercados de carbono. Y, por el otro, el sector privado tiene la oportunidad de liderar con responsabilidad, apostando por proyectos que aseguren calidad, inclusión indígena y sostenibilidad real.

La transición hacia la carbono-neutralidad del Perú requiere del compromiso de todos para trazar un camino sostenible hacia adelante. Las soluciones basadas en bosques, como las que promovemos desde GGF, ofrecen a las empresas una vía concreta para reducir emisiones, gestionar riesgos y contribuir a las metas climáticas nacionales.

En Green Gold Forestry estamos demostrando que conservar puede ser un buen negocio, y que los negocios, bien enfocados, pueden ser una fuerza para la resiliencia climática, la equidad y la regeneración. El bosque puede pagar. Y debe hacerlo, si queremos conservarlo.

¿Por qué el mercado voluntario de carbono reemplaza la transformación con activos simbólicos?

La neutralidad climática se ha consolidado como uno de los grandes relatos corporativos de este siglo. La promesa de ser “carbono neutral” resulta atractiva para inversionistas, consumidores y medios. Sin embargo, detrás de esa narrativa se esconde una arquitectura de intervención superficial: el mercado voluntario de carbono, más que herramienta de transformación, se ha convertido en un mecanismo para sostener la continuidad operativa bajo nuevas justificaciones reputacionales.

De la huella a la ilusión: intervenir sin transformar

El auge de las métricas de carbono ha permitido visibilizar impactos, pero también ha creado la ilusión de que todo lo que se mide se transforma. Empresas de todos los sectores han perfeccionado su capacidad de cálculo y reporte, especialmente en lo relativo al Scope 1 y 2. Pero cuando se trata del Scope 3 —que representa entre el 70 % y el 90 % de la huella real—, la respuesta común es la externalización: se exige trazabilidad, pero no se mejora el precio al proveedor; se exige reducción, pero no se comparten los costos.

Esta lógica de sostenibilidad tercerizada conduce a una paradoja operativa: la descarbonización se basa en presionar a la cadena sin rediseñar su arquitectura económica. El resultado es una gestión basada en indicadores, sin reconfiguración estructural. Se actúa sobre los parámetros, pero no sobre las reglas del juego.



Por Armando Russi

Head of Sustainability, Communications & Public Affairs de AJE Group y presidente de la Cámara Internacional de Negocios Climáticos (CINC)

Offset como sustituto: el uso estratégico del mercado voluntario

Frente a la dificultad de reducir emisiones estructurales, muchas organizaciones optan por compensar. El offset aparece como solución conveniente: permite adquirir créditos de carbono en proyectos remotos —reforestación, conservación, energía renovable— y declararse “carbono neutral” sin intervenir directamente en el origen de las emisiones.

El problema no es la existencia del mecanismo. El problema es su uso

como sustituto permanente de la transformación. En América Latina, el mercado voluntario de carbono enfrenta hoy una creciente crisis de credibilidad. Este es el verdadero desafío para las juntas directivas y equipos financieros: incorporar el carbono no solo como externalidad reputacional, sino como una variable crítica en la arquitectura de riesgo. Esto implica reconocer que los compromisos climáticos sin rediseño financiero son una exposición diferida, y que el verdadero costo de la sostenibilidad comienza cuando se asume dentro del flujo de caja y no fuera de él.

Casos como el de Tángara Forest en Colombia, donde créditos fueron vendidos sobre territorios comunales sin consulta previa, han evidenciado cómo el offset puede operar como vehículo de despojo simbólico y material.

Además, el precio del carbono en estos mercados no refleja el impacto climático real, sino la lógica especulativa de oferta y demanda. Esto permite que empresas compren activos simbólicos por fracciones mínimas de su costo social y ambiental, y los contabilicen como neutralización efectiva. La desconexión entre la emisión original y la compensación comprada termina siendo funcional al modelo: no reduce, pero reputacionalmente compensa.

Riesgo climático sin reflejo financiero

Un análisis reciente de Sustainability (2025) revela que, si bien más de 4000 empresas han adoptado compromisos de reducción de emi-

siones bajo la metodología SBTi (Science Based Targets initiative), ninguna de ellas cuenta con un plan alineado de forma creíble con el objetivo de limitar el calentamiento global a 1.5 °C. Esto confirma una tendencia estructural: el cumplimiento formal de metas científicas coexiste con una ausencia de transformación real en el modelo de negocio. Medir, reportar y alinear metas no necesariamente implica rediseñar la arquitectura operativa ni los supuestos financieros que sostienen el crecimiento.

El desafío más profundo es que el *offset* no altera los fundamentos financieros del negocio. Los modelos de valuación siguen proyectando flujos de caja sin incorporar el costo real de una transición estructural. El Scope 3 rara vez se refleja en el Coste medio ponderado de capital (WACC, por sus siglas en inglés). La deuda climática no se reconoce como exposición futura. Y

mientras el compromiso climático entra al reporte, el riesgo climático se queda fuera del modelo.

Esta brecha entre narrativa y estructura impide que el carbono sea tratado como lo que es: un pasivo sistémico que debe integrarse en las decisiones de inversión, no simplemente en los informes de sostenibilidad.

El propósito no cambia con métricas. Cambia con decisiones. Decisiones que implican revisar contratos, redistribuir valor en la cadena, asumir costos ahora para evitar disrupciones futuras. El mercado voluntario de carbono puede ser parte del portafolio climático, pero no debe ser su columna vertebral.

“EL DESAFÍO MÁS PROFUNDO ES QUE EL OFFSET NO ALTERA LOS FUNDAMENTOS FINANCIEROS DEL NEGOCIO”.

Una estrategia climática robusta no se define por la cantidad de créditos comprados, sino por la capacidad de transformar el modelo que los hace necesarios. Porque una empresa que depende del *offset* para mantener su neutralidad, no está descarbonizando. Está asegurando su continuidad sin resolver sus vulnerabilidades estructurales.

La sostenibilidad real no comienza con una declaración ni termina con una compensación. Comienza con la capacidad de mirar el modelo de negocio como una fuente de riesgo y oportunidad estructural. Transformar no es solo reducir emisiones, sino redibujar la forma en que se crea, captura y distribuye valor. Mientras el carbono siga tratándose como una externalidad decorativa —medida, compensada y relegada—, el mayor riesgo seguirá siendo no el cambio climático en sí, sino la inercia institucional que impide enfrentarlo en serio.





FERNANDO MACEDA

Director ejecutivo de H2 Perú,
Asociación Peruana de Hidrógeno

Hidrógeno renovable y de bajas emisiones, pieza clave ante el estancamiento climático

Según el Climate Action Tracker (CAT), con las políticas climáticas actuales, el mundo se encamina hacia un calentamiento global de +2.7 °C. Incluso si se cumplen los compromisos actuales (NDCs), la temperatura aún subiría +2.1 °C, muy por encima del objetivo crítico de 1.5 °C acordado en el Acuerdo de París. Solo en un escenario altamente optimista —poco probable con la situación actual— se podría limitar el calentamiento a ~1.9 °C. Esta brecha entre metas y acciones concretas refleja una preocupante falta de ambición y compromiso real por parte de los países.

Pese a que el 90 % de las naciones parte del Acuerdo de París han actualizado sus NDCs, la mayoría lo hizo antes de la COP26 en 2021. Desde la COP28, solo un país ha fortalecido sus objetivos para 2030. Mientras tanto, las emisiones globales proyectadas para ese año alcanzan los 57 GtCO₂e, superando en 2 GtCO₂e los NDC incondicionales y en 5 GtCO₂e los condicionales. Para lograr las metas trazadas, se requiere una adopción urgente de políticas climáticas más ambiciosas, junto con evaluaciones rigurosas de su impacto en las emisiones reales.

En este contexto, Perú ha asumido el compromiso de reducir sus emisiones en 40 % al 2030. Sin embargo, sus metas siguen siendo insuficientes para alinearse con el objetivo de 1.5 °C. Esta realidad exige una transformación estructural que va más allá de promesas: requiere acción inmediata, inversiones sostenidas y nuevas tecnologías.

Una de las principales palancas de descarbonización en esta transición energética es el hidrógeno renovable y de bajas emisiones, junto con sus derivados. Lejos de ser una tendencia pasajera, esta molécula resulta esencial para lograr la descarbonización profunda de sectores de difícil electrificación, como la producción de acero, la síntesis de amoníaco, los procesos industriales de alta temperatura, el almacenamiento energético de larga duración y el transporte pesado.

La inversión global en hidrógeno ha crecido de manera exponencial. Según un informe del Hydrogen Council y McKinsey & Company, las inversiones anunciadas hasta 2030 pasaron de 570 000 millones de dólares a 680 000 millones, un incremento del 20 %. Además, los proyectos con decisión final de inversión se han multiplicado por siete desde 2020, con capital comprometido aumentando de 10 000 a 75 000 millones de dólares.

No obstante, como toda tecnología transformadora, el hidrógeno atraviesa actualmente la llamada “depresión de la desilusión”, una fase descrita en el Hype Cycle de Gartner. Este momento no representa su fracaso, sino un paso natural hacia su maduración tecnológica y su integración plena en las economías productivas.

El hidrógeno y sus derivados no están desapareciendo: están evolucionando. El entusiasmo inicial ha dado paso a una etapa crítica donde las grandes expectativas enfrentan los desafíos de la ejecución. En este punto, la clave no está solo en construir plantas, sino en construir ecosistemas integrados, donde Gobierno, banca, industria e inversionistas colaboren desde el inicio. Solo así la incertidumbre podrá transformarse en creatividad, innovación y nuevas oportunidades.



**RAQUEL CARRERO**

Gerente general de la Asociación Peruana de Energías Renovables

El riesgo está en no cambiar

América Latina es una de las regiones con mayores recursos renovables no convencionales, sin embargo, aún está lejos de lograr desplegar todo ese potencial y convertir la transición energética en el motor de su desarrollo económico. Se puede decir que Chile, Brasil y Uruguay han dado pasos importantes que los pone más adelante, pero en el caso específico de Perú los cambios van lento y aún seguimos estancados en el discurso, sin llegar a la acción real a la velocidad que el país necesita.

Si tuviéramos que mencionar solo tres grandes aspectos que limitan el despliegue de las energías renovables en América Latina, estos serían marcos regulatorios desactualizados, falta de redes de transmisión y acceso limitado al financiamiento de proyectos.

Y es que aún las decisiones, y la forma de mirar estos tres aspectos, continúan centradas en tecnologías convencionales y basadas en recursos fósiles, y no se llega a comprender que se trata de un cambio sistémico, de una nueva forma de producción económica.

Se estima que la región requiere triplicar al 2050 sus inversiones en redes inteligentes para integrar las renovables de forma segura y eficiente, sin marcos habilitantes, los precios no reflejarán la competitividad creciente de la generación eléctrica solar y la eólica. Apenas el 4 % del financiamiento climático global entre los años 2021 al 2022 llegó a América Latina.

Perú tiene todas las condiciones para ser líder regional en renovables, tiene recursos solares extraordinarios y viento potente y estable, tecnología disponible y capital interesado en invertir. Pero todo ese potencial choca con un marco regulatorio que no fue diseñado para habilitar el cambio, sino para administrar lo existente. Como resultado, tenemos proyectos listos que no avanzan porque el sistema público que otorga los permisos no los entiende, o peor, los trata como si fueran una amenaza.

Hoy en nuestro país, se exige a proyectos solares y eólicos, que tienen un impacto ambiental bajísimo, que pasen por

el mismo tipo de evaluación que una hidroeléctrica de gran escala o una central térmica. Le pedimos a un parque eólico que estudie sus impactos como si fuera a represar un río, y el resultado es que se bloquea en lugar de proteger.

Esto es un síntoma de un marco que sigue tratando a las renovables como una anomalía, no como el nuevo estándar, y mientras tanto, seguimos hablando de transición energética como si bastara con declararla.

El sector renovable no pide favores, quiere ser tratado con inteligencia regulatoria. Las tecnologías renovables no son una novedad ni una promesa futura, son el ahora de todo el sistema productivo del país, porque sin energía verdaderamente limpia no hay desarrollo sostenible posible.

Con la Ley 32249 promulgada en enero pasado por la presidente Dina Boluarte, se ha dado un primer paso importante para permitir a las energías renovables competir por el mercado eléctrico, pero la reglamentación de esta ley es la verdadera prueba, y si vuelve a caer en la rigidez o en la vieja lógica fósil, perderemos otra década.





Aldo Franciscolo

CEO de Andean Crown

“No es necesario sacrificar rentabilidad para hacer inversiones sostenibles y generar impacto positivo”

Aldo Franciscolo, CEO de Andean Crown, conversó con *Stakeholders* sobre cómo la firma se ha consolidado como un referente en inversiones sostenibles en el Perú y la región andina. A través de su fondo insignia, Andean Crown Opportunity Fund (ACOF), financia empresas con fundamentos sólidos, alto potencial de crecimiento y que fomentan la sostenibilidad, enfocándose prioritariamente en reforestación, conservación de ecosistemas y NatureTech; acuicultura; turismo y cultura; salud y medicamentos; inmobiliario; tecnología; y seguros.

POR DENISSE TORRICO

dtorrico@stakeholders.com.pe

¿Podría contarnos cuál es la esencia de Andean Crown y cómo definen su propuesta en el mundo de las inversiones sostenibles?

Andean Crown es la primera gestora de inversiones sostenibles del Perú. Nos dedicamos a crear soluciones financieras de alto valor. Acompañamos a cada cliente en la optimización de su patrimonio y la protección de lo que más valora, a través de una planificación rigurosa y



personalizada. Nuestra propuesta integra inversiones, seguros y financiamiento en una estrategia coherente y alineada con prioridades, asegurando que cada decisión financiera contribuya a los objetivos de vida.

Entendemos también que detrás de muchos de nuestros clientes existen empresas, sueños y comunidades. Por eso complementamos nuestros servicios con asesoría y financiamiento para negocios mediante fondos de deuda y capital privado. De esta forma, creamos un círculo virtuoso: al apoyar empresas sostenibles y rentables, fortalecemos nuestro propósito de generar impacto positivo mientras gestionamos el patrimonio de nuestros clientes con solidez y visión de futuro.

Ustedes se presentan como expertos en inversiones sostenibles, ¿por qué se consideran de esta manera?

Porque desde el 2015 lideramos un modelo que combina rentabilidad financiera con impacto positivo medible. Sabemos invertir en sectores donde generamos un gran impacto positivo para las personas y para el planeta. En el mundo de las inversiones y del private equity hay un montón de oportunidades que uno puede tomar, pero nosotros hemos decidido enfocarnos en aquellas que aportan externalidades positivas. Buscamos que todo lo que hagamos sea sostenible desde el lado financiero —con buenos y altos retornos—, pero también que lo sea en lo social y ambiental, de modo que cada inversión contri-

buya de manera positiva al ámbito donde existe.

Por esa razón, nuestras inversiones impulsan la reforestación, conservación de bosques y protección de la biodiversidad. También promovemos la acuicultura, el turismo y la cultura, la vivienda social y la salud.

En su camino de crecimiento, ¿qué desafíos internos ha enfrentado Andean Crown para consolidar su modelo de inversiones sostenibles y cómo los han superado?

Nuestros mayores desafíos internos fueron demostrar que sostenibilidad y rentabilidad conviven, y transformar una visión en un sistema escalable. Lo logramos de varias formas.



Primero, mostrando con resultados que el impacto no está reñido con los retornos. Luego, desarrollamos un “investment playbook” que estandariza objetivos, métricas y contratos, garantizando consistencia y transparencia.

En paralelo, formamos equipos híbridos que integran finanzas, ciencias forestales y tecnología en squads con metas trimestrales. Invertimos en datos y analítica satelital para asegurar trazabilidad y verificación independiente de nuestros proyectos. Y en el frente comercial, adoptamos metodologías como storybrand y STP para comunicar y estar centrados en el cliente, además unificamos nuestros funnels de marketing, ventas y operaciones.

Finalmente, llevamos nuestra gobernanza a niveles de empresa pública. Hoy tenemos un modelo replicable, auditable y listo para escalar tanto portafolios propios como coinversiones. En otras palabras, somos más sólidos porque enfrentamos y superamos esos retos.

Cuando hablamos de retornos financieros en los proyectos o inversiones que Andean Crown maneja en sus portafolios, ¿la rentabilidad y la sostenibilidad no son excluyentes?

No es necesario sacrificar rentabilidad para hacer inversiones sostenibles, con impacto positivo. En Andean Crown demostramos que es posible obtener rentabilidad y sostenibilidad. Esto es posible porque nuestras soluciones financieras tienen una metodología. Primero, entendemos la posición patrimonial y el perfil de riesgo de cada cliente. Así, definimos los objetivos y diseñamos un plan financiero a la medida de sus necesidades. Con esa información, estructuramos un portafolio de



“NUESTROS PORTAFOLIOS LOGRAN RENTABILIDADES SUPERIORES CON IMPACTO SOCIOAMBIENTAL VERIFICABLE”.

inversión que permite al cliente lograr sus objetivos en los plazos requeridos. En paralelo, aseguramos el patrimonio contra eventos que están fuera de control, a través de seguros. Periódicamente estamos evaluando el desempeño del plan de cada cliente y realizamos los ajustes, en caso sea necesario. En general, mantenemos una visión de largo plazo y nos ceñimos al plan para no cometer errores.

¿Qué oportunidades han identificado en la administración de fondos en el Perú y la región andina?

Hemos identificado oportunidades muy interesantes en sectores donde además de generar rentabilidad podemos aportar un impacto positivo como refo-

restación, conservación de bosques, acuicultura, ecoturismo, vivienda social y salud. En Andean Crown tenemos un producto emblemático. Es el Andean Crown Opportunity Fund (ACOF). A través de este fondo privado, realizamos todas estas inversiones sostenibles de manera diversificada, no solamente en Perú y la región andina. Y cuando encontramos oportunidades que complementan nuestra estrategia en Europa y Estados Unidos también invertimos para traer tecnología, innovación y mejores prácticas. Lo que buscamos es que se trate de inversiones de alto retorno, con impacto positivo, y que además tengan una diversificación adecuada. Así nuestros clientes obtienen rendimientos superiores con la mayor seguridad posible.

El Perú y la región atraviesan un contexto económico y político desafiante. ¿Cómo influyen estos factores en la atracción de capital hacia inversiones sostenibles y qué estrategias aplican para mitigar dichos riesgos?

En entornos volátiles el capital se vuelve más selectivo. Busca activos seguros, con flujos predecibles, buena gobernanza y verdadero impacto. Hemos diseñado un modelo que convierte la incertidumbre en oportunidad. Lo hacemos a través de diversificación —por país y por tesis, desde bosques y carbono hasta salud, turismo sostenible y acuicultura—, estructuras financieras sólidas con vehículos por proyecto, garantías y contratos de largo plazo con compradores globales comprometidos.

Hoy existe una alta competencia en el negocio de private equity. ¿Lo ven como un reto?

El concepto de private equity o capital privado se trata de inversionistas que ayudan a empen-



“SOMOS EXPERTOS EN INVERSIONES SOSTENIBLES Y AYUDAMOS A INVERTIR CON IMPACTO SIN SACRIFICAR RENTABILIDAD”.

dedores a alcanzar sus objetivos de manera más rápida, dándoles capital, pero también asesoría, experiencia y ayuda en la gestión para que sus negocios sean más exitosos. En ese sentido, la oportunidad en este sector es casi infinita. La clave está en enfocarse en negocios que estén alineados con tus valores. En nuestro caso, aquellos que promuevan la sostenibilidad y mejoren la vida de las personas y del planeta.

Por eso, en Andean Crown invertimos en áreas como reforestación y conservación de bosques, salud, inclusión financiera, cultura y turismo, entre otros. Todo esto suma a nuestro propósito.

¿Qué tipo de soluciones financieras o servicios ofrecen a sus clientes?

Andean Crown invierte princi-

palmente a través del ACOF, un producto espectacular, al que los clientes pueden acceder de dos formas: a través de cuotas de participación, para quienes buscan multiplicar su dinero en el tiempo; o mediante instrumentos de deuda estructurada, que permiten a los inversionistas obtener una renta frecuente, siempre con impacto positivo y rentabilidad superior.

Sin embargo, los socios de Andean Crown invertimos nuestro propio capital. Sí, yo también invierto directamente mi propio capital en este fondo privado, de la mano con mis clientes.

Con el ACOF todos logramos rentabilidades superiores con impacto porque en Andean Crown tenemos una metodología de inversión

sólida y más de 10 años de experiencia con casos de éxito comprobados.

¿Qué rol juega la innovación en el diseño de sus productos financieros sostenibles y cómo los diferencia frente a otras alternativas del mercado?

La innovación está en el corazón de nuestro modelo, en varios frentes, pero principalmente en el financiero y tecnológico. En lo financiero, estructuramos inversiones con múltiples fuentes de ingreso y garantías —por ejemplo, en BAM combinamos créditos de carbono con madera y servicios ecosistémicos—, y adaptamos el financiamiento en tramos, según el perfil de riesgo, incluyendo bonos sostenibles y renta fija estructurada respaldada por contratos de largo plazo.

Y en lo tecnológico, ¿cómo integran esta innovación?

En lo tecnológico, integramos monitoreo satelital, sistemas de MRV digital y tableros en tiempo real

que permiten gestionar riesgos y reportar desempeño en tiempo real. Además, hemos creado canales propios para distribución y retail digital de offsets, reduciendo costos de adquisición y fortaleciendo la relación con los inversionistas.

Nuestra ventaja competitiva es la visión integral centrada en el cliente: desde el origen de los proyectos hasta la estructuración y la distribución. Eso nos da control, eficiencia y una oferta innovadora que el mercado tradicional no puede replicar. En definitiva, convertimos sostenibilidad + tecnología + estructura en activos financieros estables y de alto impacto.

En este modelo, ¿qué rol asumen las empresas en las que invierte Andean Crown?

Además de invertir, tomamos posiciones activas en las empresas. No solo proveemos capital, sino también experiencia y acompañamiento en temas como planeamiento financiero, contabilidad, manejo de riesgos o gobernanza. Es decir, actuamos como un socio activo, no pasivo, brindando asesoría financiera y servicios corporativos especializados para optimizar eficiencia y maximizar márgenes. El objetivo es prepararlas para un crecimiento sostenible y para un evento de salida, ya sea una compra estratégica por un inversionista mayor o incluso una salida al mercado de valores.

¿Cómo logran hacer crecer de manera segura el patrimonio de sus clientes?

Lo más importante es hacer inversiones que tengan valor. Por eso invertimos en compañías lideradas por equipos competentes, utilizando estructuras financieras sólidas y comprando a descuentos

significativos para minimizar el riesgo a la baja, o sea, buenas valorizaciones y oportunidades claras de aumentar valor. También nos aseguramos de que tengan equipos comprometidos y con experiencia, porque eso marca la diferencia. Nuestro apoyo y la disciplina en la gestión garantizan mejores resultados.

Un ejemplo claro es Bosques Amazónicos (BAM), una de las empresas más destacadas de nuestro portafolio. Esta conserva el último hábitat de biodiversidad y pulmón verde en Pucallpa, con 24,500 hectáreas de propiedad privada y que, además, protege más de un millón de, hectáreas de bosques naturales en Madre de Dios. Durante más de 10 años los acompañamos en la reestructuración de capital, financiamiento y gobernanza, hasta que hace poco logró listar sus acciones en la bolsa y próximamente aumentará su capital. Ese es un hito enorme y un caso de éxito típico de los muchos que Andean Crown busca lograr.

“NUESTRO EMBLEMÁTICO ACOF NO SOLO FINANCIA SINO QUE POTENCIA. NOS CONVERTIMOS EN SOCIOS ESTRATÉGICOS, COMO SUCEDE EN BAM”.

¿Qué sectores y/o mercados emergentes priorizan para sus inversiones sostenibles?

Además de la reforestación, conservación de bosques y la protección de la Amazonía, también estamos viendo oportunidades en el sector salud, en alimentación sostenible, en turismo y cultura, en inclusión financiera responsable y en seguros.

En todos los casos, el objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas y del planeta con inversiones responsables y sostenibles.

¿Por qué el interés particular en el mercado de seguros?

Nuestro fundador, David Saettone, fue gerente general de una de las principales aseguradoras del mercado peruano. Otros directores y ejecutivos que hoy integran Andean Crown también se han desempeñado en ese rubro. Todo ello nos da las credenciales como expertos en el negocio de seguros.

De esta manera, también nos encargamos de brindar las soluciones de seguros y reaseguros que ayudan a nuestros clientes a mitigar sus riesgos financieros y de salud para alcanzar sus objetivos de vida.

En el ámbito climático, ¿qué potencial ven en el mercado de carbono?

El mercado de carbono aún es joven, pero tiene un enorme potencial. Un ejemplo claro es BAM, cuya financiación proviene en parte de créditos de carbono. Estos permiten canalizar dinero de inversionistas hacia proyectos de reforestación o protección ambiental. Hoy el mercado voluntario de carbono global mueve alrededor de 2800 millones

de dólares, y se estima que podría multiplicarse por diez hacia la próxima década, impulsado por las políticas de carbono neutralidad en Europa y Norteamérica.

Para nosotros es una gran oportunidad de conectar capital con esfuerzos de impacto ambiental positivo.

Además de BAM, ¿qué otros casos de éxito podrían resaltar?

Uno muy interesante fue en agricultura. Compramos una extensión de 5000 hectáreas en Ica, la equipamos con agua y la convertimos

de desierto a tierras productivas orientadas a la agroexportación de productos de alto valor.

Este es un buen ejemplo de cómo la inversión sostenible también contribuye a la alimentación responsable y a la dinamización de la economía local.

¿Qué nuevos fondos estarán lanzando al mercado?

Además de nuestro fondo emblemático ACOF, estamos impulsando nuevos instrumentos:

- Andean Crown Amazon Forest-RE Fund FI, un fondo pionero de reforestación para que cualquier persona pueda invertir en empresas forestales y de protección de la Amazonía peruana.
- Working Capital, orientado a financiar capital de trabajo para medianas empresas.

- Fondos mutuos de corto plazo en soles y dólares, que ofrecen mejores tasas que las del mercado.

En Andean Crown todos estos instrumentos se guían bajo el mismo principio: hacemos crecer el patrimonio de nuestros clientes, generando altos retornos con impacto real y positivo.

¿Qué lecciones han aprendido como expertos en inversiones sostenibles en esta década de crecimiento?

En primer lugar, la disciplina es clave en la selección y ejecución de inversiones sostenibles. Al invertir, debemos tener un rumbo definido: alinear los retornos con los valores de las personas.

Es importante el acompañamiento activo y la medición de impacto porque aumentan la retención de

inversionistas y mejoran la gobernanza de las empresas que tenemos en cartera.

¿Quiénes son los responsables de la gestión y quienes respaldan a Andean Crown?

Además de nuestro fundador, David Saettone, tenemos un directorio con profesionales de alto nivel, y un equipo ejecutivo que me acompaña en la gestión de la empresa y que cuenta con mucha experiencia.

No es el esfuerzo de una sola persona sino del gran equipo que tenemos. Y todos estamos muy comprometidos con la mejora de la calidad de vida de las personas, mediante las inversiones sostenibles que realizamos para generar impacto positivo sin sacrificar rentabilidad.

Finalmente, ¿cuáles son los planes a futuro de Andean Crown, a largo plazo? ¿En qué otras empresas y proyectos planean invertir con visión sostenible?

Queremos crecer en el número de inversionistas que nos acompañan en este camino. Tenemos una lista amplia de proyectos en los que queremos invertir en el Perú, la región y el mundo. Y próximamente vamos a abrir una oficina en Santa Cruz, Bolivia.

Lo que buscamos en la próxima década es atraer a más personas que quieran alinear sus principios con sus inversiones y acompañarnos en estas oportunidades de alto retorno y alto impacto.

Las personas expresan su opinión a través de sus decisiones de consumo y eligen dónde comprar, dónde invertir y a quién respaldar con cada sol o dólar que gastan. En este contexto, los sectores con mayor proyección son la protección del medio ambiente, la alimentación saludable, la salud y la gestión de riesgos personales.



Bosques Amazónicos (BAM): La historia de cómo la Amazonía se convirtió en un activo vivo

Hace casi dos décadas, un grupo de visionarios decidió apostar por algo que en aquel momento parecía un sueño imposible: demostrar que proteger y regenerar la Amazonía podía convertirse no solo en un deber moral, sino también en un modelo de negocio sostenible y atractivo para inversionistas. Así nació Bosques Amazónicos (BAM), hoy parte del portafolio de Andean Crown, y pionero en transformar la naturaleza en un activo vivo: el capital natural.

Desde entonces, la historia de BAM se ha escrito en el corazón del bosque. Sus equipos han protegido más de un millón de hectáreas de selva, restaurado tierras degradadas con especies nativas de alto valor como el shihuahuaco y la marupa, y creado un vivero clonal único en su tipo, capaz de producir un millón de plantones al año. No es solo ciencia forestal: es la posibilidad real de devolverle vida a territorios que parecían perdidos.

Pero lo más valioso es que este camino se ha recorrido junto a las personas. Más de 900 familias amazónicas se han convertido en aliadas contra la deforestación, generando ingresos dignos, becas para jóvenes y alternativas de vida que superan los US\$10 millones en beneficios directos. La conservación dejó de ser un sacrificio para convertirse en oportunidad, orgullo y futuro.

Ese compromiso también ha sido reconocido fuera de nuestras fronteras: premios de la FAO, certificaciones de Verra y acuerdos internacionales que ponen a BAM en la primera línea del mercado voluntario de carbono. Sus proyectos REDD+ —Castañeros, El Último Hábitat y Guardianes de la Amazonía— ya protegen más de 670,000 hectáreas y generan cientos de miles de créditos de carbono cada año.

El 2025 marcó un hito histórico: BAM se convirtió en la primera empresa peruana de conservación en listar sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima. Lo que empezó como un sueño ahora es un vehículo regulado, transparente y



abierto al mundo financiero. Hoy, cualquier inversionista puede ser parte de la regeneración amazónica, con retornos competitivos y un impacto ambiental y social real.

En el portafolio de Andean Crown, BAM es más que un emisor: es la prueba viviente de que la Amazonía puede ser cuidada, restaurada y convertida en una fuente de valor compartido. Es un recordatorio de que invertir no solo significa multiplicar capital, sino también sembrar futuro. Porque cada hectárea protegida, cada árbol plantado y cada familia fortalecida cuentan una historia mucho más grande: la de un continente que empieza a mirar sus bosques no como un recurso a explotar, sino como el activo más valioso que tiene para ofrecer al mundo.

Empresas en el Perú: gobierno corporativo en tiempos de desconfianza y elecciones

A puertas de una nueva elección presidencial y en medio de un clima marcado por el descreimiento social, las empresas peruanas enfrentan un reto mayor: fortalecer su gobernanza no solo como escudo de protección, sino como vía para recuperar la legitimidad del sector privado frente a la ciudadanía.

POR OSMARO VILLANUEVA

ovillanueva@stakeholders.com.pe

La desconfianza parece haberse institucionalizado. Según un último reporte de Apoyo Consultoría, el 83 % de los peruanos considera que no se puede confiar en la mayoría de personas. Además, el 38 % acepta que una autoridad robe mientras realice obras, y el 50 % cree que los empresarios deberían asumir una mayor responsabilidad en la solución de los problemas del país. Bajo ese manto de percepción crítica, la gobernanza corporativa ha dejado de ser una práctica voluntaria para convertirse en un elemento estratégico de sostenibilidad y, en algunos casos, de supervivencia empresarial.

En un país donde las crisis políticas se acumulan —seis presidentes investigados por corrupción desde 1990—, las empresas enfrentan un doble desafío: blindarse frente a riesgos reputacionales y redefinir su relación con el entorno, en un contexto donde las elecciones de 2026 podrían agudizar la inestabilidad regulatoria, social y económica.

Para Beatriz Boza, socia de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias en EY Perú, el comportamiento de las empresas frente a la incertidumbre política y económica no es homogéneo. La experta propone segmentar el análisis por tipo de tomador de decisiones: fundadores de empresas, ejecutivos profesionales en corporaciones nacionales y representantes de multinacionales.

“El fundador peruano ha vivido terrorismo, hiperinflación, pandemias y te-



Beatriz Boza
Socia de Gobierno Corporativo y Familias Empresarias de EY Perú



Carlos Hermoza
Especialista en compliance y sostenibilidad corporativa, subgerente de Cumplimiento en UNNA Infraestructura - AENZA

rremotos. Tiene un ADN contracíclico. Sabe nadar en aguas agitadas y muchas veces ve en la incertidumbre una oportunidad para diversificar”, afirma Boza. Una reciente encuesta de EY Perú a 200 empresarios reveló que el 38 % estuvo al borde de la quiebra o debió hipotecar su casa por crisis previas; el 36% cam-

bió de sector y el 25 % enfrentó fraudes o corrupción. “Este tipo de empresario no solo resiste, sino que muchas veces prospera en la adversidad”, sostiene.

En contraste, los ejecutivos de corporaciones y las multinacionales —donde las decisiones de inversión responden a factores externos— suelen tener una postura más cautelosa, en especial cuando la inestabilidad se traduce en riesgo país. Aquí, el apetito al riesgo es más moderado y las decisiones de gobernanza tienden a institucionalizarse. De hecho, varias multinacionales están integrando principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) como parte obligatoria de su operación global.

Gobierno corporativo como salvavidas familiar

En medio de un escenario incierto, marcado por la volatilidad política y los riesgos reputacionales que amenazan el crecimiento empresarial, el fortalecimiento del gobierno corporativo emerge como un factor decisivo para la sostenibilidad.

En este contexto, Mauricio Olaya, socio principal del Estudio Muñiz, advierte que, en el caso peruano, la gran mayoría de empresas son familiares, y muchas aún dependen excesivamente de sus fundadores. “Si el liderazgo está concentrado en una sola persona, el riesgo de sostenibilidad es enorme. Basta una enfermedad o una muerte repentina para que la empresa colapse”, afirma.

El gobierno corporativo, en ese sentido, permite profesionalizar la gestión y distribuir el poder de decisión entre directores independientes, gerencias externas y órganos colegiados. Para Olaya, esta tendencia ha comenzado a ganar terreno, sobre todo en las nuevas generaciones. “Las empresas más jóvenes están incorporando reglas de gobernanza más rápido. Y las más antiguas, ya en segunda o tercera generación, han entendido que el gobierno corporativo es la única forma de proteger a la familia y al negocio”.

La meritocracia, el cumplimiento normativo (*compliance*) y la profesionalización de los directorios son claves. Sin embargo, aún existen desafíos estructurales. “En muchas empresas familiares, los cargos de liderazgo aún se asignan por grado de parentesco más que por competencias”, añade.

Compliance: de la técnica a la cultura

Por su parte, Carlos Hermoza, especialista en sostenibilidad y cumplimiento, va más allá: sostiene que el *compliance* no puede seguir siendo una función decorativa o reactiva. “En un país donde incluso la población justifica actos corruptos si hay obras, el área de cumplimiento debe asumir un rol transformador, generar cultura ética y anticipar riesgos”, explica.

El cumplimiento normativo, además, debe integrarse al modelo de negocio: participar desde el diseño de productos hasta la elección de clientes y aliados. “Ya no vale decir ‘no sabía con quién me asociaba’. Hay herramientas para hacer debida diligencia y conocer el historial ético de cualquier empresa o persona”, advierte Hermoza.

El desafío es grande: en Perú, el 47 % de los ejecutivos cree que sus co-



Mauricio Olaya

Socio principal del Estudio Muñiz y director del área de Derecho Corporativo y M&A

legas estarían dispuestos a actuar de forma no ética para avanzar profesionalmente, según el Reporte Global de Integridad 2024 de EY. Además, el 60 % afirma haber sentido presión para no denunciar conductas indebidas. Aun así, hay luces. El 69 % considera que la integridad en sus organizaciones ha mejorado en los últimos dos años, empujada por clientes más exigentes y marcos regulatorios más estrictos.

Bajo este panorama, el año electoral representa un punto de quiebre, donde la desconfianza al gobierno ha escalado hasta el 97 % con Dina Boluarte. “Las empresas deben revisar sus controles internos, sobre todo en sectores sensibles como construcción, minería o servicios públicos”, señala Hermoza. Según él, este es el momento adecuado para reforzar muros de contención ante el lobby, el clientelismo o las presiones políticas indebidas. “Si no te preparas ahora, el costo reputacional luego será mucho más alto”, alerta.

Para lograrlo, las áreas de cumplimiento deben contar con autonomía, acceso irrestricto a la data y línea de reporte directo al directorio o a la gerencia general. “Sin independencia, el *compliance* no funciona. No puede depender de áreas como recursos humanos o legales, porque eso crea conflictos de interés”, enfatiza Hermoza. Esta estructura está alineada con las recomendaciones de la OCDE y normas internacionales como ISO 37001 (antisoborno).

Brecha de género en los directorios: una agenda aún pendiente

En contextos de alta incertidumbre, contar con directorios empresariales diversos y equitativos no solo es una cuestión de justicia o reputación, sino una estrategia clave para la sostenibilidad del negocio.

Pese a los avances en formalización y gobernanza, la inclusión de mujeres en puestos clave sigue siendo baja. Según el Banco Mundial, solo el 16 % de los cargos en directorios en Perú son ocupados por mujeres, apenas el 6 % lidera estos espacios como presidentas y solo el 9 % alcanza el rol de CEO.

Mauricio Olaya reconoce que, aunque la tendencia hacia la equidad ha mejorado, aún hay barreras culturales y prejuicios que impiden el acceso de las mujeres a espacios de decisión. “Lo que no puede existir jamás es una restricción por ser mujer. La meritocracia debe ser el único criterio en el gobierno corporativo”, subraya.

Transparencia y sostenibilidad como mandato

Los retos no son solo normativos. Existe una creciente presión social por mayor transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad. El 46 % de los ejecutivos peruanos considera necesario implementar cambios regulatorios no tributarios que faciliten proyectos sostenibles, según Apoyo. No obstante, el 52 % admite que le resulta difícil medir y mostrar el impacto real de estas iniciativas.

Como refuerza Boza, las empresas deben ir más allá del cumplimiento legal y apostar por una sostenibilidad integral, que incluya respeto por derechos humanos, diversidad, medioambiente y transparencia en la información. EY Perú propone cinco pilares para un buen gobierno corporativo: rentabilidad, ambiente de control (gestión de riesgos), sostenibilidad (licencia social), transparencia (acceso a información confiable) y respeto a los derechos de los accionistas, incluidos los minoritarios.

“Si no hay rentabilidad, no hay empresa. Pero si no hay sostenibilidad, no hay futuro”, resume Boza. En un entorno como el peruano, donde las empresas con más de 100 trabajadores generan el 80 % del PBI, el sector privado está llamado a jugar un rol más activo no solo en la economía, sino también en la gobernabilidad.

Reputación y licencia social: las claves para buen gobierno corporativo

En un mundo hiperconectado, la reputación es tan frágil como valiosa. “Las empresas pueden tardar un siglo en construir su marca y perderla en un día por un escándalo ético”, dice Hermoza. Con la ubicuidad de los teléfonos móviles y redes sociales, cualquier incidente puede escalar a crisis nacional en minutos.

Por ello, las buenas prácticas ya no son optativas. Directorios diversos, transparencia en la cadena de valor, criterios ESG integrados al negocio, códigos de

ética sólidos, *compliance* autónomo y rendición de cuentas permanente son hoy requisitos para competir en mercados locales e internacionales.

En palabras de Boza, “los fundadores más resilientes han aprendido a leer las señales débiles y anticipar tendencias. Esa capacidad de olfato y adaptación es la que marcará la diferencia”.

El Perú enfrenta un escenario incierto, donde las empresas no solo deben protegerse, sino contribuir activamente a reconstruir el contrato social. El gobierno corporativo, entendido no solo como estructura, sino como cultura y ética, es hoy más necesario que nunca.

No basta con resistir. Las empresas que prosperen serán aquellas que asuman el liderazgo que la ciudadanía exige: un liderazgo responsable, transparente, inclusivo y capaz de marcar una diferencia real en medio de la turbulencia.



**JORGE ECHEANDÍA**

Especialista en Gobierno Corporativo y socio de Huddle

¿Por qué el gobierno corporativo es esencial para el acceso a financiamiento?

En conversaciones casi diarias con empresarios del país, se escuchan las luminosas entrelíneas referidas a sus preocupaciones sobre algún aspecto vinculado a la estructura de su empresa, los roles de la alta dirección, las prácticas o pasividad de su directorio, el estilo de liderazgo de quien lo ejerce, las preocupaciones por el control de los riesgos que implica su actividad; una larga lista de aspectos que no se arreglan con buenas prácticas de gestión, certificaciones o capacitaciones al equipo operativo.

Todo ello está vinculado a las prácticas de gobierno corporativo que sus empresas llevan en su interior. No de aquellas que enuncian, ni de las que están escritas en un posible código, manual o decálogo, sino de las que practican en su cotidiano desempeño empresarial.

Las empresas identifican que practicando buena gobernanza reducen significativamente los riesgos internos y pueden enfrentar aquellos externos que no pueden contra una compañía que ha hecho su tarea. Pero, más allá de que la empresa camine mucho mejor, hay una variable que hace más atractivo “hacer las cosas bien”. Consiste en que, justamente, el negocio se vuelve más atractivo para otras empresas; es decir, más desearán realizar transacciones comerciales con él. Otras tendrán la intención de celebrar alianzas, de contar con el negocio en su cadena de valor; el sistema financiero comercial querrá mejorar sus condiciones financieras para lograr su fidelidad; y los inversionistas estarán a la expectativa para comprar acciones o tocar la puerta y proponer una oportunidad de “ser socios” con el negocio.

Si tomamos en cuenta que el mercado financiero peruano es muy líquido, entenderemos que hay mucho dinero buscando una oportunidad para invertir. Hay aspirantes a inversionistas ángeles que no logran mover su dinero

y terminan poniéndolo en una cuenta a plazo fijo para lograr un mínimo de rentabilidad; hay fondos locales e internacionales que logran armar productos financieros muy atractivos, pero que no necesariamente logran colocar en el mercado para obtener el retorno esperado; la misma Bolsa de Valores de Lima hizo un esfuerzo muy significativo para lograr que más empresas logren financiarse emitiendo deuda; y también hay firmas internacionales que quieren ser representadas en el país por empresas locales y a veces lo logran o se dan por vencidas y prueban en países vecinos.

En resumen, hay un mar de oportunidades para las empresas peruanas, pero pocas veces se concretan acciones a favor de ellas. ¿Es responsabilidad del sistema financiero? La respuesta es un gran “no”. Son las buenas prácticas de gobierno corporativo las que hacen que las empresas pasen la preevaluación. Un due diligence serio automáticamente evidencia un directorio que solo está escrito en el papel o un organigrama que fue diseñado para ponerlo en la pared, solo con la finalidad de resaltar al presidente o al gerente general. Una debida diligencia identificará a una empresa que no tiene un proceso de sucesión de liderazgo claro; u otra compañía que tiene como auditor a una persona o firma no objetiva, así como un canal de denuncias sin un proceso serio detrás.

La lista puede ser más larga, pero no hace más que mostrar que el inversionista mide su riesgo y solo accederá a brindar oportunidades de financiamiento o inversión a quien sea capaz de mostrar que tiene mapeadas estas falencias. A quien no se enfoca en el principio de “el fin justifica los medios”; y que, por el contrario, cuenta con un plan sólido de trascender por encima de la actual generación. A quien, persiguiendo su propio propósito, se preocupa por hacer bien la tarea desde la parte superior de la pirámide.

Empresas familiares: del consejo consultivo al directorio, la gerencia y la junta familiar

Las empresas familiares constituyen una parte fundamental de la economía en todo el mundo. No obstante, su crecimiento sostenido y su continuidad a largo plazo dependen de un proceso de profesionalización bien estructurado. A través de nuestra experiencia en la promoción de gobernanza corporativa, búsqueda de directores independientes y ejecutivos para empresas familiares, proponemos una secuencia lógica que guía esta transformación: comenzar con un consejo consultivo, avanzar hacia un directorio formal, implementar comités de directorio, incorporar gerentes profesionales independientes y organizar adecuadamente la junta familiar y los accionistas.

El consejo consultivo representa el primer nivel de profesionalización. Está integrado por expertos externos que brindan asesoramiento estratégico, sin asumir responsabilidades legales ni funciones vinculantes. Esto permite a las empresas familiares beneficiarse de una perspectiva externa sin comprometer su control.

El consejo ayuda a identificar oportunidades, riesgos y mejoras operativas. También actúa como una “escuela de gobernanza”, que facilita la transición hacia decisiones más objetivas. Es especialmente útil en la gestión de conflictos familiares, al ofrecer un espacio neutral de diálogo. Los miembros del consejo deben ser personas con experiencia y visión de futuro, capaces de actuar como mentores para los líderes familiares.

Tras un periodo de aprendizaje con el consejo consultivo, muchas em-



Por Juan Pablo Delgado
Socio estratégico del Programa de
Certificación Miembros de Directorio
y para la Gerencia General de
Centrum PUCP y ND Executive Search

presas familiares optan por implementar un directorio formal. A diferencia del consejo, el directorio sí tiene responsabilidad legal y estratégica, lo que lo convierte en un órgano decisivo para el desarrollo empresarial a largo plazo.

Es recomendable que el directorio cuente con una mayoría de directores independientes, lo cual aporta objetividad, diversidad de pensamiento y credibilidad ante stakeholders como empleados, inversionistas o bancos. Esta estructura ayuda a tomar decisiones más informadas, reducir conflictos de intereses familiares y descubrir nuevas oportunidades estratégicas.

El directorio también debe evaluar progresivamente la presencia de miembros familiares, buscando un equilibrio adecuado entre la tradición y la profesionalización.

¿Cuándo implementar un directorio formal?

- Cuando la empresa alcanza un nivel de complejidad y operación significativo.
- Si existen múltiples áreas de negocio o sedes geográficas.
- Cuando se acerca un proceso de sucesión generacional.
- Al evidenciarse la necesidad de decisiones más estratégicas y profesionales.

Una vez consolidado el directorio, es aconsejable implementar comités de directorio para abordar temas específicos como auditoría, finanzas, estrategia, talento humano, tecnología, otros. Estos comités permiten una supervisión más detallada y eficiente, delegando funciones que requieren mayor especialización.

Su creación debe responder a las necesidades reales de la organización y no al cumplimiento de modelos preestablecidos. Los comités fortalecen la toma de decisiones, optimizan el tiempo de las sesiones plenarias y elevan la calidad de la supervisión empresarial.

Gerencia general independiente y junta familiar

Uno de los cambios más transformadores en una empresa familiar es la incorporación de una gerencia general independiente. Este profesional aporta liderazgo estratégico, visión de largo plazo y capacidad de ejecución, separando la gestión operativa del gobierno corporativo. Se aconseja apoyarse en firmas de búsqueda ejecutiva y miembros de directorio que cuenten con socios consultores de sólida experiencia corporativa y no solo en consultoría.

La presencia de un gerente general no familiar profesionaliza la toma de decisiones diarias y puede desbloquear el crecimiento de la empresa. A esto se suma la incorporación de gerencias funcionales (finanzas, operaciones, talento humano, marketing, etc.) con ejecutivos experimentados y externos a la familia.

Este paso garantiza una operación más técnica, ágil y centrada en resultados, lo que fortalece la estructura organizacional en todos los niveles.

La profesionalización no está completa sin una adecuada organización de la junta familiar y un marco de gobernanza para los accionistas. La junta familiar es un espacio donde los miembros pueden discutir temas patrimoniales, sucesorios y de visión compartida, sin interferir en la gestión del negocio.

“UNO DE LOS CAMBIOS MÁS TRANSFORMADORES EN UNA EMPRESA FAMILIAR ES LA INCORPORACIÓN DE UNA GERENCIA GENERAL INDEPENDIENTE”.

Paralelamente, deben establecerse acuerdos entre accionistas que regulen la toma de decisiones clave, los mecanismos de resolución de conflictos y las condiciones para la incorporación o salida de socios. Esta claridad en las reglas del juego fortalece la cohesión familiar, evita tensiones innecesarias y asegura una relación sana entre propiedad, gobierno y gestión.

La transparencia y la comunicación efectiva entre familia, directorio y ejecutivos son fundamentales para el éxito de esta etapa.

La profesionalización de una empresa familiar no es una meta en sí misma, sino un camino para

lograr continuidad, sostenibilidad y adaptación al entorno cambiante. Comenzar con un consejo consultivo, evolucionar hacia un directorio con independientes, implementar comités, incorporar gerencias externas y organizar la participación de la familia como accionista, permite separar roles, clarificar responsabilidades y garantizar decisiones más objetivas.

Este proceso ordenado fortalece la estructura empresarial y genera confianza entre todos los stakeholders. Además, permite que la familia se concentre en su verdadero rol como custodios del propósito, del legado y del capital generacional.



“El buen gobierno corporativo es la piedra angular para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la firma”

Óscar Arrús, socio responsable de Garrigues en Perú, explica cómo la firma ha hecho del buen gobierno corporativo uno de los pilares estratégicos para su crecimiento. Con políticas claras, órganos de gobernanza sólidos y un compromiso real con la transparencia y el cumplimiento, buscan generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de clientes, colaboradores y grupos de interés.

¿Qué papel desempeña el buen gobierno corporativo a largo plazo en Garrigues?

El buen gobierno corporativo es la piedra angular para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la firma. No se trata únicamente de estructuras y normas, sino de una cultura arraigada en la responsabilidad, la transparencia y el compromiso ético.

Este enfoque nos permite garantizar una gestión profesional y coherente con nuestros valores, que fomenta la confianza de nuestros clientes, de las personas que trabajan en Garrigues y de los grupos de interés.

¿Qué órganos internos de gobernanza garantizan una gestión alineada con sus valores?

La existencia de órganos internos como el Comité de Dirección, el Consejo de Socios, el Comité de Sostenibilidad, el Comité de Práctica Profesional o el de Igualdad y diversidad, entre otros, refleja nuestro convencimiento de que una buena gobernanza es, en definitiva, la base sobre la cual se construyen organizaciones sólidas y sostenibles.

¿Cómo se insertan los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en los objetivos estratégicos de Garrigues?

El Plan de Sostenibilidad 2023-2025 de Garrigues está perfectamente alineado con los objetivos estratégicos de la firma.



Óscar Arrús

Socio responsable de Garrigues en Perú

Estructurado en 12 líneas de actuación y 32 objetivos, el Plan de Sostenibilidad busca, entre otras medidas, mejorar la eficiencia energética, promover un consumo responsable o impulsar la igualdad de oportunidades y el desarrollo del talento. Se basa en valores como el compromiso ético, la excelencia en el servicio, el diálogo con los grupos de interés y el bienestar del equipo.

¿Cuál es el alcance de las acciones enmarcadas en este Plan de Sostenibilidad?

Nuestras iniciativas son impulsadas a

nivel global por el presidente ejecutivo, Fernando Vives, y la senior partner de Garrigues, Rosa Zarza, que, además de presidir el Consejo de Socios, es la responsable de Garrigues Sostenible. En Latinoamérica, adicionalmente, la materialización de la política de sostenibilidad se apoya en los socios responsables de las diferentes oficinas en la región (Colombia, Chile, México y, en mi caso, Perú) y, a partir de ahí, se impregna en toda la estructura del despacho como una palanca de generación de valor.

¿Qué peso tiene contar con una política de diversidad en el ámbito laboral?

El fomento de la diversidad figura entre los objetivos del Plan de Sostenibilidad de Garrigues y es un criterio esencial en la gestión del talento en todos los niveles de responsabilidad, de junior a socio. La firma promueve un entorno inclusivo en el que se valora la pluralidad de género, edad, experiencia o nacionalidad.

Hemos puesto en marcha medidas concretas para garantizar la igualdad de oportunidades, como nuestro Cuarto Plan de Igualdad, que consolida nuestras políticas de diversidad y conciliación, además de establecer objetivos específicos y medibles para continuar avanzando. Además, promovemos la equidad de género tanto en las contrataciones como en todas las promociones de la carrera profesional.

¿Cómo gestiona Garrigues la transparencia en la presentación de su información financiera y de sostenibilidad a nivel global?

Garrigues cumple con las obligaciones legales y financieras específicas de cada país en el que opera, incluyendo la presentación de cuentas anuales. Además, cada año publicamos en la página web de Garrigues nuestro Informe de Sostenibilidad que incluye información financiera y no financiera del Grupo Garrigues a nivel global. Este informe se realiza conforme a estándares internacionales, es revisado por un auditor externo y sometido a la aprobación de los socios.

En cuanto a la información sobre responsabilidad social, Garrigues ha sido pionero: fuimos el primer gran despacho de abogados español (y de los primeros a nivel mundial) en publicar una memoria anual de responsabilidad social empresarial cuando todavía no era obligatorio.

¿Cómo se traducen en la práctica los principios del Código Ético de Garrigues?

Los principios y pautas de actuación establecidos en nuestro Código Ético se concretan y desarrollan en las 32 políticas internas de Garrigues, que establecen el marco de referencia que los profesionales del despacho deben tener en cuenta y respetar en el ejercicio de su actividad.

¿Cómo aseguran que su compromiso con la integridad ante conductas ilícitas se cumpla en todas las oficinas y niveles de la firma?

Actuamos bajo la premisa de “tolerancia cero” ante comportamientos ilícitos, promoviendo la integridad en todas nuestras operaciones.

Para ello, disponemos de un completo Sistema de Gestión de Compliance en el que se integra el Siste-

“GARRIGUES CUMPLE CON LAS OBLIGACIONES LEGALES Y FINANCIERAS ESPECÍFICAS DE CADA PAÍS EN EL QUE OPERA, INCLUYENDO LA PRESENTACIÓN DE CUENTAS ANUALES”.



ma Normativo Interno de Garrigues. Dicho sistema normativo —que incluye un Código Ético, un Programa para la Prevención de Delitos y un Canal Interno de Información, junto con políticas contra la corrupción y el blanqueo de capitales y programas de formación continua en cumplimiento normativo— resulta de aplicación a todos los miembros del despacho con independencia de su nivel jerárquico, de su ubicación geográfica o funcional o de la sociedad del Grupo Garrigues para la que prestan sus servicios.

¿Cómo realiza Garrigues su análisis de materialidad y qué estándares respaldan su gestión en materia de sostenibilidad?

Garrigues determina, mediante

un análisis de materialidad que se realiza de forma periódica, los aspectos significativos considerados para la comprensión de la evolución, los resultados y la situación de la firma, y el impacto de su actividad respecto a las cuestiones de sostenibilidad (incluyendo los factores medioambientales, sociales, relativos a los derechos humanos y de gobernanza).

Para la elaboración del estudio de materialidad se tienen en cuenta, en particular, los Estándares GRI y las normas europeas de información sobre sostenibilidad. Además, contamos con certificaciones en diversas materias. Por ejemplo, hemos renovado por octavo año consecutivo la certificación en ciberseguridad ISO 27001.

“Nos esforzamos por reducir las emisiones de carbono desde todos los frentes”

Stephanie Guerra, especialista de Asuntos Corporativos de Toyota del Perú, cuenta que bajo una estrategia integral y multisectorial de reducción de huella de carbono, la compañía ha contribuido a evitar la emisión de más de 969 000 toneladas de CO₂ equivalente desde la introducción de los vehículos híbridos eléctricos autorecargables (HEV) en 2009.

¿Qué representa la gestión de la huella de carbono en las operaciones de la empresa?

Para nosotros, en Toyota del Perú, la gestión de la huella de carbono es un pilar fundamental de nuestra estrategia de sostenibilidad, ya que está directamente vinculada a nuestro compromiso global de alcanzar la carbono neutralidad en todo el ciclo de vida de nuestros vehículos hacia el 2050. Esta visión integral abarca no solo nuestras operaciones internas, sino también cada etapa del ciclo de vida del vehículo: desde la fabricación y distribución, hasta su uso y disposición final.

¿Toyota del Perú ha identificado cómo sus actividades contribuyen al cambio climático (huella de carbono)?

Sí. En Toyota del Perú hemos identificado con claridad el impacto de nuestras actividades en el cambio climático mediante la medición rigurosa de nuestra huella de carbono, conforme a los estándares de medición y verificación internacionales ISO 14064-1 e ISO 14064-3, y se reporta anual y públicamente nuestros avances en la plataforma programa “Huella de Carbono Perú” del Ministerio del Ambiente.

Nuestro análisis incluye emisiones directas e indirectas generadas a lo largo de nuestra cadena de valor, desde la fabricación de los vehículos, su traslado desde fábrica hasta el país, el transporte hacia los concesionarios y las operaciones propias en nuestras instalaciones. Es decir, Alcance 1,2 y 3.



Stephanie Guerra
Especialista de Asuntos
Corporativos de Toyota del Perú

¿Qué han hallado en el análisis de las emisiones generadas en toda la cadena de valor?

Sabemos que avanzar en los Alcances 1 y 2 es importante, pero también somos conscientes de que el Alcance 3 representa el mayor desafío, así como la mayor proporción de nuestras emisiones. Incorporarlo en nuestra medición ha requerido mayor profundidad en el análisis, y responde a nuestra convicción de abordar con responsabilidad todas las etapas del ciclo de vida del producto.

Gracias a este enfoque, hemos confirmado que la etapa de uso del vehículo — una vez que llega al cliente— representa

la mayor parte de las emisiones. Esta información ha sido clave para orientar nuestra estrategia de movilidad sostenible, priorizando tecnologías que reduzcan las emisiones en esa fase, como los vehículos híbridos eléctricos autorecargables (HEV) y los que funcionan con gas natural (GNV).

La mitigación al cambio climático es una labor que compromete también al sector privado. ¿Qué enfoque consideran en la reducción de emisiones desde Toyota del Perú?

Nos esforzamos por reducir las emisiones de carbono desde todos los frentes: a través de una oferta de vehículos con

menor impacto ambiental, mayor eficiencia en nuestras operaciones logísticas y administrativas, gestión de residuos bajo principios de economía circular, programas de educación ambiental y alianzas para la innovación tecnológica.

¿Han considerado también colaborar con la academia como parte de su estrategia?

También trabajamos en adaptación, colaborando con instituciones académicas como la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) en iniciativas de investigación aplicada, como el desarrollo de alternativas energéticas basadas en hidrógeno verde o la promoción de la economía circular mediante la recuperación de baterías híbridas. Estas alianzas nos permiten prepararnos para escenarios climáticos futuros y al mismo tiempo fortalecer nuestra resiliencia como organización.

¿Parte de la estrategia de mitigación pasa por promover un mercado eléctrico de automóviles?

Nuestra estrategia de reducción de huella de carbono es integral y multisectorial. Desde hace más de una década, impulsamos activamente la comercialización de vehículos híbridos eléctricos auto recargables (HEV) y a gas natural vehicular (GNV), tecnologías que no solo se ajustan a la realidad energética del país, sino que también han demostrado ser eficaces para disminuir las emisiones en comparación con vehículos a combustión tradicionales.

Gracias a esta estrategia, hemos contribuido a evitar la emisión de más de 969 000 toneladas de CO₂ equivalente desde la introducción de los HEV en 2009.

¿Qué otras iniciativas han llevado a cabo frente a este escenario?

En el ámbito de la economía circular, en 2024 recolectamos y valorizamos cerca de 400 toneladas de

neumáticos fuera de uso, en alianza con la empresa REVO. Estos residuos fueron transformados en nuevos materiales mediante procesos como la pirólisis y el triturado, promoviendo así la reutilización y reducción del impacto ambiental.

Asimismo, trabajamos activamente con nuestra red de concesionarios a nivel nacional, implementando manuales de gestión ambiental, auditorías periódicas y un sistema de certificación que garantiza que el 100 % de los locales 3S cuenten con un responsable ambiental capacitado. También hemos incorporado criterios de sostenibilidad en eventos corporativos y actividades logísticas, como la compensación de emisiones durante el rally Caminos del Inca 2024, mediante la compra de créditos de carbono verificados.

“EN 2024, RECOLECTAMOS Y VALORIZAMOS CERCA DE 400 TONELADAS DE NEUMÁTICOS FUERA DE USO”.

¿Qué objetivos se han propuesto para los próximos años frente a la reducción de la huella de carbono?

Hemos definido metas concretas para continuar reduciendo nuestra huella de carbono en el mediano y largo plazo. De cara al 2030, buscamos comercializar como mínimo 8000 vehículos electrificados por año, reforzando así nuestra contribución a una movilidad más limpia. Esta meta está alineada con el compromiso nacional de reducir las emisiones de GEI, al que queremos aportar como líderes del sector automotor.

No obstante, un paso previo y muy importante es compartir el conocimiento que hemos venido recopilando durante los más de 15 años que tenemos comercializando vehículos electrificados. Hay muchas tecnologías que todavía no son del todo

entendidas por las personas, por lo que una meta cercana es llegar a diferentes públicos como la academia, autoridades y sociedad civil en general para que puedan conocerlas y entender sus principales diferencias, así como también tomen en cuenta la importancia de tomar acción por la movilidad sostenible desde hoy.

¿Con qué certificaciones cuentan o reconocimientos en lo que concierne a la huella de carbono?

Hemos sido reconocidos por nuestra gestión ambiental con importantes certificaciones que respaldan nuestro compromiso con la reducción de la huella de carbono. En 2024, nos convertimos en la primera automotriz en el país en obtener la cuarta estrella del programa “Huella de Carbono Perú”, otorgado por el MINAM. Este reconocimiento refleja nuestra medición y reducción verificadas de emisiones durante dos años consecutivos, lo que demuestra una mejora sostenida en nuestros indicadores de desempeño ambiental.

Además, contamos con la verificación independiente de nuestra huella de carbono bajo los estándares internacionales ISO 14064-1 e ISO 14064-3, realizada por la entidad certificadora SGS. Esta validación nos ha permitido fortalecer la transparencia de nuestros reportes y tomar decisiones más informadas.

¿Alguna certificación adicional que beneficie a todos los concesionarios de la compañía en el país?

En paralelo, hemos implementado un sistema de certificación ambiental interna que garantiza que el 100 % de los responsables ambientales de nuestros concesionarios cuenten con capacitación especializada. Estos reconocimientos y procesos forman parte de una estrategia integral para alcanzar la carbono neutralidad al 2050, y seguir liderando el camino hacia una movilidad más limpia y responsable en nuestro país.

“La medición de nuestras emisiones nos permite tomar decisiones basadas en evidencia”

Mirtha Rodríguez, directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu-Mitsui Perú, señala que la iniciativa “Sucursal Ambientalmente Sostenible” les permite trabajar en medidas concretas que contribuyan a la mitigación del impacto climático derivado de sus actividades. Además, destaca el reconocimiento obtenido por dos años consecutivos en el marco del programa “Huella de Carbono Perú” del MINAM.

¿Por qué considera importante la gestión de la huella de carbono para su compañía?

La gestión de la huella de carbono es clave para comprender y mitigar nuestro impacto ambiental. En Komatsu-Mitsui, la medición de nuestras emisiones nos permite tomar decisiones basadas en evidencia, identificar oportunidades de mejora y alinear nuestras operaciones con los compromisos globales frente al cambio climático. Además, contribuye a fortalecer la confianza de nuestros grupos de interés y a generar valor a largo plazo.

¿La empresa ha identificado cómo sus actividades contribuyen al cambio climático (huella de carbono)?

En Komatsu-Mitsui venimos realizando el ejercicio de medición de nuestra huella de carbono desde el año 2019. A nivel nacional, hemos identificado que nuestra Alcance 3, vinculada a otras emisiones indirectas, es la más influyente dentro de nuestra huella, especialmente por conceptos asociados a viajes aéreos corporativos y distribución de productos.

Este diagnóstico nos ha permitido entender de manera clara nuestro impacto, establecer prioridades y orientar nuestras acciones hacia la reducción efectiva de emisiones en las áreas más críticas.

¿Qué importancia le asigna su empresa a la mitigación y adaptación al cambio



Mirtha Rodríguez
Directora corporativa de
HSSEQ y Sostenibilidad
de Komatsu-Mitsui Perú

climático dentro de su planificación estratégica?

La consideramos una prioridad estratégica y forma parte de nuestro plan a mediano plazo. La mitigación y adaptación al cambio climático están plenamente integradas en nuestros planes corporativos, en línea con los compromisos de nuestras casas matrices y los objetivos globales de sostenibilidad. Esto se traduce en metas claras, inversiones específicas y acciones transversales en todas nuestras áreas de operación.

¿Qué iniciativa vienen ejecutando como ejemplo de este compromiso?

Actualmente, venimos impulsando a nivel nacional el programa “Sucursal Ambientalmente Sostenible”, cuyo ob-

jetivo es orientar y formalizar medidas concretas que permitan a nuestras sucursales —actuales y futuras— transitar de manera gradual hacia operaciones más responsables con el medio ambiente, contribuyendo así a la mitigación del impacto climático derivado de nuestras actividades.

¿Qué acciones concretas han llevado a cabo para la reducción de su huella de carbono?

Hemos implementado diversas medidas en los últimos años para reducir nuestra huella de carbono y avanzar hacia una operación más eficiente y sostenible. Una de las primeras acciones fue la migración a luminarias LED en nuestras áreas administrativas, ta-

lles y almacenes, lo que ha significado una reducción considerable en el consumo energético y en las emisiones asociadas.

De igual manera, hemos iniciado la implementación de sistemas fotovoltaicos en sedes seleccionadas, contribuyendo así a la generación de energía limpia y al aprovechamiento de recursos renovables dentro de nuestras propias instalaciones.

¿Han obtenido algún certificado que garantice el uso de fuentes renovables?

Adquirimos certificados I-REC, los cuales avalan que el 100 % de la energía eléctrica utilizada en nuestras operaciones proviene de fuentes renovables. Esta decisión refuerza nuestro compromiso con una transición energética responsable y alinea nuestras prácticas con estándares internacionales de sostenibilidad.

¿Qué otras implementaciones han considerado? ¿Quizá en el transporte o los desplazamientos de vehículos?

Hemos comenzado con la renovación progresiva de nuestra flota corporativa, incorporando vehículos híbridos eléctricos. Estas unidades, que prestan soporte a las áreas comerciales, de servicios y minería, permiten reducir de forma directa las emisiones de gases de efecto invernadero vinculadas a nuestra movilidad operativa.

Asimismo, como parte de nuestra estrategia de descarbonización urbana, implementamos un vehículo 100% eléctrico para el reparto local en Lima abriendo camino a nuevas soluciones de transporte con bajo impacto ambiental.

¿Ha impactado positivamente en las emisiones de Alcance 3 (emisiones indirectas en la cadena de valor)?

Ha sido clave la optimización de nuestras rutas logísticas, junto con la internalización de procesos que anteriormente eran tercerizados en talleres externos. Esta acción nos ha permitido reducir significativamente los desplazamientos y, con ello, las emisiones de Alcance 3, consideradas entre las más complejas de gestionar por su carácter indirecto.

Todas las iniciativas forman parte de una hoja de ruta clara y estructurada para enfrentar los desafíos del cambio climático desde el sector empresarial, con acciones concretas, medibles y escalables.

¿Podría señalar cómo se da su funcionamiento?

El programa clasifica a las sucursales en cinco niveles de desempeño ambiental. Iniciando en el nivel Candidato, que engloba a aquellas sucursales que están estableciendo una línea base, hasta llegar a ser una Sucursal Verde, que reconoce a las sucursales que lideran la sostenibilidad en la empresa. Con esta clasificación, podemos identificar las oportunidades de mejora en nuestras sucursales, priorizar las inversiones de proyectos con enfoque ambiental y reforzar la cultura organizacional en sostenibilidad.

“NUESTRO OBJETIVO ES CONTINUAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE DESCARBONIZACIÓN A NIVEL NACIONAL”.

¿Qué objetivos se han propuesto para los próximos años frente a la reducción de la huella de carbono?

Nuestro objetivo es continuar con la implementación de acciones de descarbonización a nivel nacional para alcanzar el 30 % de reducción de nuestra huella de carbono para el año 2030 y alcanzar la carbono neutralidad de la sede principal de Callao.

Mencionó al programa SAS. ¿Qué rol tendrá en la descarbonización?

Para alcanzar este objetivo, una de nuestras principales apuestas es potenciar el programa “Sucursal Ambientalmente Sostenible” (SAS), herramienta que nos permite estandarizar criterios ambientales, escalar buenas prácticas y aterrizar nuestros compromisos en acciones concretas. Cuenta con ocho elementos de gestión: Eficiencia Energética, Energías Renovables, Climatización, Consumo Eficiente de Agua, Gestión de Residuos, Transporte y Estacionamientos, Gestión de Proveedores, y Gestión y Liderazgo.

¿Cuál de las sedes ha obtenido mejores resultados en esta iniciativa?

Como fruto de este programa, nuestra Sucursal Arequipa KMMP se convirtió en la primera en alcanzar el nivel de Sucursal Verde a nivel nacional, siendo la referente en sostenibilidad en Komatsu-Mitsui. De esta manera, SAS promueve la competencia entre nuestros diferentes locales e impulsa la integración de la sostenibilidad en el día a día de nuestros colaboradores, y transforma a nuestras operaciones en más responsables y resilientes frente al cambio climático.

Para finalizar, ¿qué reconocimiento destaca sobre el trabajo que vienen desarrollando?

Hemos recibido por dos años consecutivos el reconocimiento de Huella de Carbono Perú, otorgado por el Ministerio del Ambiente (MINAM), alcanzando el máximo nivel de reconocimiento: la cuarta estrella. Este logro reafirma nuestro compromiso con la sostenibilidad y nos impulsa a seguir avanzando en nuestra estrategia climática.

“Queremos dejar claro que para nosotros la sostenibilidad no es una moda”

En un entorno marcado por crecientes desafíos ambientales, sociales y económicos, SKY Airline ha publicado su nuevo Reporte de Sostenibilidad, en el que comparte avances, aprendizajes y compromisos hacia una operación cada vez más responsable. Conversamos con Mayra Kohler, gerenta de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad, sobre cómo una aerolínea low cost puede aportar valor real en un sector en constante transformación.

¿Cuál es el principal mensaje que busca transmitir este nuevo reporte de sostenibilidad?

El mensaje principal es claro: en SKY seguimos avanzando con convicción hacia una aviación más responsable, inclusiva y ambientalmente consciente. Queremos dejar claro que para nosotros la sostenibilidad no es una moda: es una forma de operar y tomar decisiones. El reporte muestra cómo nuestro crecimiento —más aviones, más rutas, más pasajeros— está íntimamente ligado a una gestión ambiental, social y ética responsable. Y, lo más importante, esta rendición de cuentas es totalmente voluntaria. Lo hacemos porque creemos en la transparencia, en la mejora continua y en el valor de escuchar a nuestros grupos de interés.

¿Cómo se ha transformado la visión de sostenibilidad de la aerolínea en los últimos años?

Muchísimo. Ha evolucionado desde una mirada centrada en la eficiencia operativa hacia una gestión integral que incorpora la sostenibilidad como eje transversal de nuestras decisiones. Hoy, la sostenibilidad está presente en decisiones tan estratégicas como la renovación de nuestra flota con aeronaves 100 % neo, la incorporación futura del A321XLR para vuelos de largo alcance con menores emisiones, o el lanzamiento de iniciativas como “Mujer, Átrévete a Volar”, que promueven la equidad de género en áreas operativas tradicionalmente masculinizadas.

¿Qué avances concretos ha logrado la aerolínea en este frente durante el úl-



Mayra Kohler
Gerenta de Asuntos
Corporativos y Sostenibilidad
de SKY Airline

timo año?

Varios. Gracias a nuestra flota 100 % Airbus neo, en el 2024, evitamos la emisión de más de 315 000 toneladas de CO₂, lo que equivale a cerca de 12 898 vuelos entre Santiago y Lima. Además, implementamos nuevas tecnologías que mejoran la eficiencia en rutas y despegues, y aplicamos medidas como el single engine taxi, uso de un solo motor en la etapa de taxeo, esta y otras acciones de eficiencia operativa, nos permitió ahorrar más de 7 millones de litros de combustible.

También reducimos en 7.4 % la generación total de residuos de nuestra operación y obtuvimos la certificación ISO 50001, cumpliendo con lo establecido por la Ley de Eficiencia Energética en

Chile. Un gran paso para un sector que necesita moverse rápido.

El sector aéreo suele tener una baja representación femenina en roles técnicos. ¿Cómo están avanzando en equidad de género, especialmente en roles técnicos como pilotaje?

Mientras que el promedio global de mujeres piloto es de solo el 5 %, nosotros cerramos el 2024 con un 11 % de mujeres piloto a nivel de holding, más del doble. Celebramos con convicción que la participación femenina en cabina haya crecido de forma significativa, esto es resultado de todos los esfuerzos que se vienen desarrollando por impulsar la representación femenina. Desde SKY tenemos el objetivo de promover una mayor equidad de género en la indus-

tria, no solo por cumplir una cuota, sino por el compromiso de reconocer y potenciar el talento. Cada aterrizaje liderado por una piloto es una muestra clara de que la excelencia no tiene género.

¿Cómo se compara eso con años anteriores? ¿Qué políticas o programas tienen para impulsar una mayor participación de mujeres en la operación aérea y en posiciones de liderazgo?

Desde 2022, con el programa “Mujer, Atrévete a Volar” venimos buscando acercar a más mujeres a la aviación, especialmente como pilotos. En 2024, más de 150 postularon y 25 vivieron una experiencia inmersiva en nuestra base de mantenimiento. Además, firmamos un compromiso con el Ministerio de la Mujer y Equidad de Género en Chile para mantener nuestra dotación por encima del promedio mundial y aumentar en un 15 % las contrataciones en 2025 y otro 20 % en 2026. También estamos fortaleciendo el liderazgo femenino interno con programas de desarrollo profesional.

En el Perú, el 48 % de los cargos de jefatura, subgerencia, gerencia y dirección en nuestra organización están ocupados por mujeres, un reflejo de una tendencia que también se observa en otros actores del sector. Esta evolución impulsa nuevos estilos de liderazgo, enriquece la toma de decisiones con diversidad de pensamiento y fortalece entornos laborales más inclusivos.

¿La sostenibilidad también se refleja en el compromiso social? ¿Tienen alianzas o causas que acompañan?

Sí, y es una parte que nos llena de satisfacción. A través de nuestro programa “Compromiso SKY”, hoy apoyamos a 15 instituciones en Perú y Chile, facilitando traslados para impulsar desarrollo regional, atender emergencias o llevar oportunidades a donde más se necesitan. En

2024, pusimos a disposición 2400 pasajes para causas sociales. Un ejemplo es nuestra alianza con la Liga Contra el Cáncer en Perú, que permite el traslado de especialistas a zonas vulnerables. También colaboramos con CARE Perú en la atención a mujeres y niñas afectadas por desastres naturales.

¿Cuántos pasajeros transportaron durante el año reportado? ¿Qué significa esa cifra en términos de conectividad o acceso para el país?

En 2024 transportamos a más de 9.3 millones de pasajeros a nivel holding, lo que representa un crecimiento del 6.6 % respecto al año anterior. Dentro de Perú, movilizamos a 2.7 millones de pasajeros, lo que equivale al 29 % de la operación total de la aerolínea.

Ese año (2024) fue especialmente significativo para SKY en el Perú: tras cinco años de presencia en el mercado local, alcanzamos los 10 millones de pasajeros transportados en nuestras rutas nacionales. Más allá de la cifra, esto habla de nuestro compromiso con conectar más y mejor, a precios accesibles, con una red de 14 destinos domésticos.

Desde la mirada de sostenibilidad, ¿cómo se equilibra ese crecimiento en volumen de pasajeros con el compromiso ambiental?

En SKY gestionamos de manera eficiente el consumo energético mediante iniciativas que optimizan el uso de combustible y reducen el impacto ambiental, gracias a nuestra flota moderna y eficiente. En el 2024 a pesar de que nuestra flota creció un 20 %, el consumo de combustible solo aumentó un 5.8 %

También apostamos por la compensación de emisiones y el apoyo a programas de conservación de la biodiversidad. Un ejemplo de ello es la compensación de las emisiones de CO₂ generadas por todos los

vuelos de las selecciones de fútbol de Perú y Chile, desde la Copa América 2024 hasta el Mundial de 2026, lo que beneficiará al proyecto de conservación “El Último Hábitat”, ubicado en la selva amazónica del Perú.

Sabemos que crecer no puede significar más impacto. Por eso, trabajamos para desacoplar el crecimiento de nuestra operación de las emisiones de CO₂.

¿Cuál dirías que es el mayor reto para la sostenibilidad de la aviación en América Latina?

Sin duda, la gestión de emisiones. A nivel estructural, todavía hay un rezago importante en políticas públicas, infraestructura y acceso a combustibles sostenibles como el SAF. Hoy, ningún país de la región produce SAF a escala, y su alto costo lo hace inviable sin subsidios o incentivos. Mientras en Europa o EE. UU. se avanza con fuerza, en Sudamérica aún estamos lejos. Pero creemos que, con colaboración y voluntad, podemos acortar esa brecha.

¿Cómo se imagina la operación de la aerolínea dentro de cinco años en términos sociales y ambientales?

Nos proyectamos como una aerolínea low cost de largo alcance, operando rutas de más de siete horas con los nuevos Airbus A321XLR, que llegarán próximamente, y con una operación aún más eficiente y baja en emisiones. Seguiremos avanzando hacia nuestra meta de ser carbono neutrales al 2050, con pasos concretos, trabajando en la optimización de rutas y la eficiencia energética de nuestras aeronaves.

En lo social, buscamos consolidar “Compromiso SKY” como un verdadero catalizador de oportunidades, apostando por la equidad, el acceso y el desarrollo en todos los territorios donde volamos. Nuestro objetivo no es solo conectar personas, sino transformar realidades.

ISA ENERGÍA: En el 2024 se redujeron 345 toneladas de CO₂e en sus operaciones

Cecilia Tagata, Subgerente de Sostenibilidad y Comunicaciones de ISA ENERGÍA, conversó con *Stakeholders* sobre los ejes estratégicos de la compañía, sus avances en sostenibilidad y su compromiso con las comunidades y el talento humano.

¿Cuáles son los pilares en los que ISA ENERGÍA basa su gestión sostenible?

Nuestra gestión se sustenta en cuatro ejes estratégicos, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Trabajamos en desarrollo local, educación, infraestructura social y acción por el clima. En desarrollo local, promovemos seguridad alimentaria, fortalecemos capacidades comunitarias y reducimos brechas estructurales. En educación, apoyamos la continuidad educativa en zonas vulnerables mediante alianzas con organizaciones sociales. En infraestructura social, mejoramos viviendas, acceso a servicios esenciales y resiliencia ante el clima. Y en acción climática, reducimos emisiones y protegemos la biodiversidad. Todos estos proyectos buscan generar un triple impacto: social, ambiental y económico.

¿Cuáles considera que han sido los logros más relevantes del último año y qué factores clave permiten alcanzarlos?

En 2024 beneficiamos a más de 40 000 personas en 340 comunidades con nuestras iniciativas sociales y ambientales. Evitamos la emisión de 345 toneladas de CO₂e gracias a mejoras operativas y proyectos sostenibles. En educación, apoyamos a más de 11 000 escolares con campañas de voluntariado y brindamos atención en salud a 3 400 personas. Además, triplicamos la participación del voluntariado corporativo: 94 colaboradores donaron 644 horas.

Todo esto fue posible gracias a la implementación del modelo "Conexión



Cecilia Tagata
Subgerente de
Sostenibilidad y
Comunicaciones de ISA
ENERGÍA en Perú

Desarrollo", basado en el diálogo constante y la construcción de confianza con las comunidades, así como al trabajo articulado con aliados estratégicos como ONG y autoridades locales.

¿Cuál es el enfoque estratégico de ISA ENERGÍA para lograr una reducción progresiva de sus emisiones, y qué metas se han trazado hacia el 2050?

ISA ha presentado una ambiciosa hoja de ruta hacia Net Zero 2050, con un enfoque integral que combina mitigación, adaptación climática y economía circular para abordar las emisiones en todos los niveles de su operación:

- Reducción significativa de emisiones directas e indirectas, cuyo objetivo final es reducir en menos del

90 % de emisiones para 2050, proyectando alcanzar la carbono neutralidad neta.

- Integración de economía circular en todas sus cadenas de valor, reduciendo residuos y promoviendo la regeneración de recursos naturales.
- Protección de la biodiversidad y compensación de emisiones: El programa Conexión Jaguar sigue siendo el mecanismo clave para compensar las emisiones remanentes mediante proyectos certificados de restauración y conservación.
- Apoyo en la transición energética con infraestructura limpia y resiliente: A través de sus diferentes programas de sostenibilidad, ISA ENERGÍA vela por el desarrollo de

infraestructuras robustas, eficientes e innovadoras, alineadas a exigencias climáticas y de suministro limpio.

¿Qué acciones concretas implementan para fortalecer su cultura organizacional y ética laboral?

Hemos consolidado una cultura basada en la salud, la seguridad, la ética y el bienestar. En 2024, reducimos el índice de accidentabilidad de 3.74 a 2.65 y alcanzamos un 98.68 % de madurez en salud y seguridad en el trabajo. Formamos al 100 % de nuestros trabajadores en ética y cumplimiento, incluyendo políticas anticorrupción.

Fortalecimos los canales de denuncia mediante la Línea Ética y creamos un Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual Laboral. Este compromiso nos ha valido el primer puesto en Buenas Prácticas Laborales (MTPE) y el Sello de Plata del MIMP por promover entornos laborales seguros e inclusivos.

¿Cómo se vincula la transición energética con sus metas ambientales, operativas y sociales?

Nuestro enfoque es de triple impacto. En el plano social, trabajamos con las comunidades donde operamos mediante programas como Huertos en Línea y Familias Bioproductivas. Estas iniciativas promueven la educación ambiental, la inclusión económica y la generación de ingresos sostenibles, especialmente para mujeres y adultos mayores.

En el plano ambiental, mejoramos la eficiencia de nuestras operaciones y promovemos proyectos de conservación que evitan emisiones. En el ámbito económico, invertimos en infraestructura eléctrica moderna y resiliente. Además, emitimos bonos verdes para financiar exclusivamente proyectos sostenibles.

¿Qué avances concretos han alcanzado sus programas sociales?

Nuestro programa Huertos en Línea recuperó más de 40 000 m² de terrenos degradados, generando alimentos y mejorando la seguridad alimentaria para más de 1 000 personas. También destacamos el jardín medicinal Praderas de Vida, que incrementó en un 200 % los ingresos de sus participantes.

En educación, nuestras campañas escolares beneficiaron a más de 11 000 estudiantes en situación vulnerable. En infraestructura social, el programa Casas Calientes y Limpias mejoró las condiciones de vida de 80 familias en Puno. En Huánuco, introdujimos biodigestores que transforman residuos en energía. Además, apoyamos al Cuerpo de Bomberos con equipamiento para fortalecer su capacidad operativa.

¿Cómo se desarrolló el voluntariado corporativo este año?

ISA ENERGÍA triplicó sus resultados en comparación con 2023, puesto que 94 colaboradores participaron en actividades de alto impacto social en el norte, centro y sur del país. Asimismo, se regis-

traron 644 horas de voluntariado distribuidas en los siguientes programas:

- Raíces Creativas con Perú Champs
- PTECH con Fe y Alegría
- Murales que conectan
- Voluntariado Verde
- Huertos en Familia
- Manos en Acción

¿Qué estrategias están desplegando para atraer y retener talento especializado?

Nuestra estrategia se basa en la promoción del bienestar y la inclusión. Programas como REP te quiere bien fortalecen el clima laboral y han sido reconocidos por el MTPE. Fomentamos espacios seguros y diversos, validados por el Sello de Plata del MIMP.

Además, invertimos en el desarrollo de nuevos talentos. Por ello, ISA ENERGÍA figura en el Top 5 del Estudio BIE como una de las mejores empresas para practicantes en el Perú. Buscamos que el talento que se suma a nuestra organización encuentre un entorno de aprendizaje, crecimiento y compromiso con la sostenibilidad del país.

ISA ENERGÍA ha recibido diversos reconocimientos en sostenibilidad y gobierno corporativo.

De cara a los reconocimientos de EGS y buen gobierno corporativo, ISA ENERGÍA obtuvo los siguientes durante el año 2024:

- **Distintivo Empresa con Gestión Sostenible** – Perú Sostenible, por su contribución destacada en gestión social, ambiental y de gobierno corporativo).
- **Primer puesto** – Concurso de Buenas Prácticas Laborales (MTPE), por su programa “REP te quiere bien”, enfocado en bienestar laboral.
- **Sello de Plata** – Ministerio de la Mujer (MIMP), por ser una empresa libre de violencia y discriminación hacia la mujer.
- **Premio de Innovación 2024** – Categoría Descarbonización, por el proyecto: Modelo predictivo usando redes neuronales artificiales para detectar tempranamente fugas de gas SF₆ en subestaciones GIS.
- **Encuesta Regional de Seguridad y Salud en el Trabajo**, reconocimiento por la gestión preventiva y cultura de seguridad.
- **Top5 Estudio BIE**: ISA figura en el Top 5 de mejores empresas para practicantes.
- **Top 3 Ranking MERCOSUR Responsabilidad ESG Perú 2024** en el sector energía e ingreso al Top 100 nacional de empresas más responsables.

“Queremos producir SAF en Perú: sería un hito para la sostenibilidad aérea”

María Alejandra Carmona, Coordinadora de Comunicaciones, PR y los países andinos, Centroamérica, Cuba y la República Dominicana de Air France-KLM, conversó con *Stakeholders* sobre los retos y avances de la aviación sostenible en América Latina y en nuestro país.

¿Cómo ha integrado el Grupo Air France-KLM la sostenibilidad en sus operaciones en Perú y la región?

Llevamos más de 20 años trabajando en sostenibilidad dentro del sector aeronáutico. Sabemos que la aviación es responsable actualmente de entre el 4% y 5% de las emisiones globales de CO₂ y, si como aerolíneas no se toman medidas, podría representar hasta el 22% para el 2050. Por eso, trabajamos bajo cuatro pilares fundamentales: modernización de flota, optimización de operaciones, uso de combustible sostenible de aviación (SAF) e intermodalidad.

¿En qué consiste la modernización de la flota?

Estamos invirtiendo más de 2 mil millones de euros para renovar nuestros aviones. Esto nos permitirá reducir hasta un 25% de emisiones de CO₂ y hasta un 60% de huella sonora. También implementamos tecnologías como el rodaje con un solo motor antes del despegue, lo que reduce el uso de combustible.

¿Cuál es el avance respecto al uso del SAF?

El SAF para nosotros es muy importante porque es un combustible que se hace a partir del aceite de cocina reciclado. Actualmente, todos los vuelos desde París (Charles de Gaulle) y Ámsterdam (Schiphol) utilizan un 2% de SAF. Nuestra meta es llegar al 10% para 2030, superando incluso la regulación de la Unión Europea que exige un 6%.

¿Qué barreras enfrenta el SAF en América Latina?

Hoy en día, el SAF cuesta entre cuatro y cinco veces más que el combustible



María Alejandra Carmona
Coordinadora de Comunicaciones, PR y los países andinos, Centroamérica, Cuba y la República Dominicana de Air France-KLM

convencional, lo que lo hace menos accesible para muchas aerolíneas. Sin embargo, creemos firmemente en su implementación. En Europa volamos

con SAF desde 2011 y en América Latina estamos dando pasos iniciales, como en Colombia, que ya tiene una hoja de ruta para su producción.

¿Y en el caso del Perú, qué se necesita para avanzar en este tema?

Lo primero es crear mesas de trabajo con aerolíneas, ministerios y reguladores. Es clave definir con qué insumos se podría producir SAF en el país. En Latinoamérica somos potencias agrícolas con grandes volúmenes de residuos aprovechables. En Perú, por ejemplo, vemos mucho potencial para desarrollar producción local, siempre con apoyo de actores clave.

¿Qué otras acciones están tomando para reducir la huella de carbono, más allá del SAF?

La electrificación de operaciones en tierra es otro eje. En Schiphol, por ejemplo,





“MUCHAS VECES SE CUESTIONA CÓMO UNA AEROLÍNEA PUEDE HABLAR DE SOSTENIBILIDAD, PERO JUSTAMENTE POR ESO LO HACEMOS”.



— todos los vehículos que se movilizan hacia los aviones son eléctricos. También entrenamos a nuestras tripulaciones en ecopilotaje, con tecnologías que permiten optimizar el consumo de combustible sin afectar la experiencia del pasajero. Y, por supuesto, trabajamos en concienciar al pasajero para que viaje de manera más informada y sostenible.

¿Cómo logran equilibrar la expansión comercial con la sostenibilidad?

Se trata de crear conciencia en los pasajeros. La aviación es vital para conectar destinos, pero debemos hacerlo con responsabilidad. A través de espacios como este, buscamos que el pasajero entienda que puede elegir una aerolínea comprometida con la sostenibilidad. Además, ofrecemos opciones para aportar al SAF tanto en el check-in como a través de programas corporativos.

¿Qué objetivos tienen a mediano plazo en la región?

Queremos que se logre producir SAF en Perú. Para nosotros sería un hito. También estamos aumentando

nuestras frecuencias de vuelo: desde abril incrementamos con KLM y hasta octubre con Air France operaremos hasta 10 vuelos semanales. Esto demuestra nuestro compromiso no solo con el turismo y la economía del país, sino también con una operación sostenible.

¿Cómo abordan la sostenibilidad desde una mirada integral, más allá del medioambiente?

La sostenibilidad es 360°. No solo hablamos del planeta, también de inclusión y bienestar. Más del 40% de nuestros cargos directivos están ocupados por mujeres. Además, promovemos voluntariados como Air France Act, donde combinamos ayuda ambiental con apoyo a comunidades vulnerables. En Colombia, por ejemplo, desarrollamos proyectos que reúnen voluntarios de Europa y de la región.

¿Cuál ha sido el reto de reportar la sostenibilidad en un sector tan complejo como el aeronáutico?

Definitivamente es un desafío. Muchas veces se cuestiona cómo una aerolínea puede hablar de sostenibilidad, pero justamente por eso lo hacemos. Apostamos por la transparencia y la mejora continua. Llevamos más de 20 años recopilando datos, lo que facilita nuestro trabajo en informes de sostenibilidad. Además, como grupo europeo, estamos sujetos a regulaciones que nos empujan a ir incluso más allá de lo requerido.

¿Qué oportunidades observa en el mercado peruano con el nuevo aeropuerto en construcción?

Perú tiene un gran potencial. Es un país agrícola con muchos recursos que podrían aprovecharse para producir SAF. Además, con el nuevo aeropuerto y el aumento de frecuencias, vemos muchas oportunidades para seguir creciendo, siempre de la mano de la sostenibilidad. La clave está en trabajar juntos: Estado, empresas, organizaciones y ciudadanos.

¿Cómo va el Perú en los ODS?

Radiografía al 2025

1. Avance general:

 **38.2%** de indicadores logrados (ONU)

 **65/100** en el ranking global (ONU)

INEI registra avances en 127 indicadores priorizados de 248

2. ODS mejor evaluados:



3. ODS más rezagados:



4. Datos críticos de pobreza:

27.6% de peruanos en pobreza (INEI)

 **S/ 1,816** costo de canasta básica mensual para 4 personas

 **3.7%** en pobreza extrema (ONU)
Viven con menos de 8 soles al día.

5. Inversión pública alineada a ODS (CEPLAN):

 **S/ 23,678 millones**
Ciudades sostenibles

 **S/ 6,227 millones**
Salud

 **S/ 4,852 millones**
Infraestructura

Aunque el INEI reporta que el Perú ha logrado avances en la mitad de los indicadores ODS priorizados, especialistas advierten que esta cifra no refleja plenamente la realidad del país. La ONU sitúa el progreso peruano en solo 38.2%. Desafíos estructurales como la calidad educativa, la cobertura de salud o la desigualdad territorial siguen pendientes

Yura S.A.: innovación para una industria cementera responsable

En un mundo que exige materiales de construcción más sostenibles, Yura S.A. demuestra que la ciencia puede ser la clave para redefinir el futuro del cemento.

Aunque la industria del cemento en el Perú representa solo el 2 % de las emisiones totales del país, la producción de clínker, principal componente del cemento, sigue siendo uno de los procesos industriales que más emiten CO₂. En este escenario, Yura S.A. se posiciona como un referente en sostenibilidad, destacando por reducir de forma significativa su huella de carbono y liderar la transición hacia una industria cementera más limpia.

Química de procesos y reducción de emisiones

La huella de carbono de Yura es de 482 kg CO₂ por tonelada de cemento, muy por debajo del objetivo de 520 kg CO₂ / ton establecido por la industria cementera nacional para 2030. Este logro nos coloca entre 10 y 15 años por delante de la Hoja de Ruta de la Industria del Cemento en el Perú y refleja un compromiso constante con la eficiencia y la innovación.

Con un factor clínker de apenas 56 %, Yura S.A. supera ampliamente la meta nacional de 70 % establecida para 2030. Este logro es fruto de años de investigación, de la aplicación de la ingeniería de materiales y del uso estratégico de la puzolana natural peruana y otros aditivos minerales. La empresa ha apostado por la caracterización química y mineralógica precisa de sus materias primas, el control de procesos de alta precisión y la formulación de cementos especiales con adiciones perfectamente compatibles. Esta combinación de ciencia, tecnología e innovación explica por qué Yura



Por Juan Carlos Burga
Socio estratégico del Programa de Gerente
General de Cemento Yura

marca el ritmo de la descarbonización cementera en el país.

Coprocesamiento y aprovechamiento de residuos

En economía circular, Yura ha alcanzado un 10,5 % de coprocesamiento de residuos, acercándose a la meta nacional del 12 % prevista para 2030. Este avance, logrado gracias a la valorización de subproductos industriales, nos coloca a la vanguardia del sector y nos otorga una ventaja de al menos cuatro años sobre el promedio de la industria cementera peruana.

Energías renovables y descarbonización

Nuestra planta fotovoltaica, con 28 MWp, dedicada íntegramente al autoconsumo de la operación cementera, reduce de forma directa nuestras emisiones y marca un precedente en la incorporación de energías renovables en la industria.

Esta infraestructura, una de las mayores de autoconsumo en la in-

dustria cementera latinoamericana, cubre cerca del 30 % de nuestra demanda energética y constituye un hito clave en nuestra estrategia de descarbonización.

Cemento del futuro

Yura desarrolla soluciones innovadoras con potencial de ser carbono neutral o incluso carbono negativo. Nuestra visión estratégica es clara: alcanzar la carbono neutralidad en nuestros productos. Actualmente desarrollando proyectos innovadores como:

- **Materiales cementantes suplementarios (SCMs) avanzados:** uso de puzolanas naturales locales, optimizadas física y químicamente, para lograr propiedades mecánicas superiores con menor contenido de clínker.
- **Cemento geopolimérico:** síntesis de polímeros inorgánicos a partir de aluminosilicatos activados alcalinamente, con una drástica reducción del uso de clínker.
- **Carbonatación acelerada:** procesos químicos para capturar y fijar CO₂ en materiales cementantes, reduciendo emisiones netas y generando productos con huella baja o incluso negativa.
- **Optimización química y física del clínker y el cemento:** mejoras en composición y molienda que permiten ahorrar energía en planta y aumentar el desempeño de los cementos producidos.

Estos proyectos, respaldados por laboratorios de química de materiales y alianzas con universidades y centros de investigación, no solo reducen emisiones: redefinen el futuro de la industria cementera en el Perú desde la ciencia y la innovación, estableciendo nuevos estándares en sostenibilidad.

“Una Beca BCP transforma una vida, una familia y hasta un país”

Conversamos con Verónica Roca-Rey, gerente de Responsabilidad Social y Relaciones Públicas del BCP, sobre los aprendizajes y resultados alcanzados por el programa Becas BCP, que ya supera los S/65 millones de inversión y una comunidad activa de más de 450 egresados insertados en el mercado laboral.

¿Cuál es el balance del programa desde su lanzamiento en 2012 y qué impacto han registrado hasta la fecha?

Desde su creación, el programa Becas BCP ha otorgado más de 1,100 becas universitarias y técnicas a jóvenes talentosos de todo el país. De ellos, más de 450 ya han culminado sus estudios y actualmente se encuentran trabajando en empresas reconocidas del Perú. Cualitativamente, el programa ha transformado vidas al brindar acceso a educación superior de calidad, acompañamiento integral y oportunidades de desarrollo personal y profesional, generando un impacto positivo no solo en los becarios, sino también en sus familias y comunidades.

¿Qué características destacan entre los jóvenes que logran acceder a una beca BCP?

Los becarios BCP se caracterizan por su motivación para superarse. Han demostrado un buen rendimiento académico y también destacan por su compromiso social al querer impactar positivamente a su entorno. Además, muchos de ellos son los primeros en sus familias en acceder a educación superior.

¿Cuál es el porcentaje actual de becarios que han culminado con éxito sus estudios y están insertos en el mercado laboral? ¿En qué sectores suelen emplearse?

A la fecha, más de 450 becarios han culminado sus estudios y más del 98% se encuentra trabajando en empresas reconocidas de nuestro país. Los sectores en los que suelen emplearse están alineados con las carreras que forman



Verónica Roca-Rey
Gerente de Responsabilidad Social
y Relaciones Públicas del BCP

parte del programa, las cuales son las más demandadas del mercado, incluyendo áreas como ingeniería, economía, administración y tecnología.

El 40% de los becarios provienen de provincias. ¿Qué estrategias están implementando para aumentar aún más la representación de jóvenes de regiones rurales o de menor acceso a educación superior?

El programa mantiene alianzas con instituciones educativas en Lima y provincias, como el instituto TECSUP en Arequipa y Trujillo, y la Universidad de Piura en su sede principal. Además, se prioriza la difusión del programa en regiones y se promueve la postulación

de jóvenes que hayan cursado secundaria en colegios tanto públicos como privados de todo el país.

¿Se está impulsando alguna línea de acción para promover mayor participación de mujeres en carreras STEM?

Incluimos carreras altamente demandadas del mercado —muchas de ellas en áreas STEM— y brindamos acompañamiento integral, generando un entorno favorable para que más mujeres puedan acceder, mantenerse y destacar en estas disciplinas.

¿Cuáles son los principales resultados observados gracias al programa de tutorías, habilidades blandas y mentoring laboral que complementa la formación académica?

El programa Becas BCP no solo financia los estudios, sino que también ofrece un Programa de Desarrollo de Talento, que incluye, por ejemplo, tutorías psicopedagógicas, talleres de habilidades blandas y un programa de Mentoring Laboral. Estos componentes han sido clave para fortalecer la adaptación de los becarios a la vida universitaria, evitando la deserción, y mejorar su empleabilidad. Como resultado, han logrado insertarse exitosamente en el mercado laboral y desarrollar competencias transversales valoradas por las empresas.

¿Qué criterios definen la selección de universidades e institutos aliados al programa? ¿Tienen previsto ampliar el número de instituciones o carreras cubiertas?

Las instituciones aliadas son seleccionadas por su prestigio académico, pre-

sencia a nivel nacional y oferta de carreras alineadas con las demandas del mercado laboral. Buscamos aliarnos con instituciones que tengan la misma convicción por apoyar al talento jóvenes del Perú, trabajando de manera conjunta en el financiamiento de estudios y apoyo al estudiante. Actualmente, trabajamos con 7 instituciones y ofrecemos acceso a 63 carreras.

¿Cuántos de los becarios que culminaron sus estudios han ingresado al Banco de Crédito del Perú?

Alrededor del 20% de nuestros egresados se encuentra laborando en empresas del Grupo Credicorp, entre ellas, el BCP. Si bien esto no es un requisito, estamos más que felices de recibir su talento e impulsar su camino profesional.

Hasta la fecha se han invertido más de S/65 millones en el programa. ¿Qué proyección de inversión manejan para esta nueva convocatoria con hasta 100 becas disponibles?

Con esta nueva entrega habremos superado los S/65 millones de inversión acumulada a lo largo de más de 13 años del programa, lo que representa un compromiso significativo con cerrar las brechas de acceso a educación superior de calidad en nuestro país.

¿Qué aprendizajes se llevan tras más de una década de implementación del programa?

Nuestro principal aprendizaje ha sido que una Beca BCP transforma más de una vida. Transforma una familia, una comunidad e, incluso, un país. Para ello, nos ha quedado clara la importancia de brindar un acompañamiento integral más allá del financiamiento, lo que ha fortalecido la permanencia y éxito de los becarios. Además, hemos lanzando nuestra comunidad de Alumni, la cual busca seguir potenciando el talento joven que ha



“ALREDEDOR DEL 20% DE NUESTROS EGRESADOS SE ENCUENTRA LABORANDO EN EMPRESAS DEL GRUPO CREDICORP, ENTRE ELLAS, EL BCP”.

logrado culminar sus estudios, y la trayectoria profesional de nuestros beneficiarios.

¿Cómo visualizan el papel del programa Becas BCP en el mediano y largo plazo dentro del compromiso del banco con la sostenibilidad y el desarrollo del país?

Nuestro plan es seguir. Becas BCP es una expresión concreta de nuestro compromiso con la educación como motor de desarrollo sostenible del Perú. A mediano y largo plazo, el programa busca seguir cerrando brechas de acceso, formando profesionales altamente empleables que generen un impacto positivo en el país.

Nueva convocatoria de becas integrales 2026

El BCP anunció una nueva convocatoria al programa Becas BCP. Se otorgarán hasta 100 becas y las postulaciones estarán abiertas hasta el 5 de enero del 2026 a través de www.viabcp.com/becasbcp.

Los postulantes a Becas BCP podrán acceder a estudiar una de las 63 carreras más demandadas del mercado en una de las 7 instituciones educativas aliadas a través de un modelo de cofinanciamiento. Estas son la Universidad del Pacífico (UP), la Universidad de Lima (UL), la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), la Universidad de Piura (UDEP) en sus sedes de Lima y Piura, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), la Universidad de Ciencia y Tecnología (UTEC) y el instituto TECSUP en sus sedes de Lima, Arequipa y Trujillo.

La iniciativa reconoce el esfuerzo de estudiantes de colegios públicos y privados que no cuentan con los recursos necesarios para acceder a ella, ofreciendo la cobertura al 100% para los costos académicos, de graduación y de titulación.

“El objetivo es invertir al menos el 1 % del PBI en ciencia, tecnología e innovación hacia 2030”

El presidente del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC), Dr. Sixto Sánchez, se refiere sobre el financiamiento destinado a investigación y desarrollo, así como el impulso a cadenas de valor como la palta, el arándano y el algodón. En el 2024, se han invertido más de S/ 199 millones en áreas como la acreditación de laboratorios, investigación básica y aplicada, entre otras.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

¿A través de qué iniciativas están promoviendo las tecnologías e investigaciones que favorecen a la innovación o el desarrollo sostenible en el país?

Desde CONCYTEC venimos impulsando diversas iniciativas estratégicas que buscan promover la ciencia, la tecnología y la innovación orientadas al desarrollo sostenible del país. A través del Programa Nacional de Investigación Científica y Estudios Avanzados (PROCIENCIA), financiamos proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D) en sectores prioritarios como cambio climático, energías renovables, agroindustria sostenible y salud pública.

¿Cómo enfocan su estrategia para fortalecer las habilidades y capacidades de los investigadores peruanos?

Impulsamos redes de investigación y colaboraciones internacionales que permiten a investigadores peruanos trabajar en conjunto con pares de otras partes del mundo, fortaleciendo capacidades y generando soluciones contextualizadas para los retos del país. En ese sentido, fomentamos el uso de tecnologías limpias y digitales para resolver problemáticas locales con alto impacto social y ambiental.

¿Cómo se ha distribuido el financiamiento brindado el año pasado en I+D?

En el 2024, el Concytec destinó S/ 199.5 millones para otorgar 753 subvencio-



Dr. Sixto Sánchez

Presidente del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC)

nes en diversas áreas, destacando las destinadas a investigación básica y aplicada (S/ 83.2 millones), doctorados de excelencia (S/ 70.9 millones), Concurso Desafíos (S/ 28.5 millones), acreditación de laboratorios (S/ 6.3 millones) y tesis de pre y posgrado (S/ 2.7 millones).

En el primer semestre de 2025, ya se han invertido S/ 11 millones en 64 subvenciones, resaltando las de investigación básica y aplicada (S/ 4 millones) y acreditación de laboratorios (S/ 5.6 millones).

También impulsan la investigación e innovación dentro de las empresas. ¿Qué cantidad de proyectos han aprobado y cuál es la inversión al respecto?

En cuanto a la promoción de la inversión privada en Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), a través del régimen de incentivos tributarios establecido por la Ley 30309, en 2024 el CONCYTEC aprobó 39 proyectos (récord histórico) con una inversión total de S/ 55.7 millones, siendo los sectores más beneficiados, manufactura, servicios y agropecuario.

Durante el primer semestre de 2025, el número de proyectos aprobados creció en un 31 % respecto al mismo periodo de 2024, con una inversión proyectada de S/ 18.8 millones. A lo que apuntamos es a incentivar la investigación, tecnología e innovación dentro de las empresas para generar conocimiento, mejorar y optimizar sus productos haciéndolos más competitivos y exportables.

¿Cómo se inserta el aporte que hacen a las cadenas de valor de diferentes sectores clave para la economía del Perú?

Apostamos por la generación local de conocimiento y por potenciar una industria nacional enfocada en las necesidades y oportunidades propias del país. En ese sentido, venimos implementando la metodología IVAI (Iniciativas de Vinculación para

Acelerar la Innovación), una propuesta estratégica para impulsar un proceso de cambio en cadenas de valor identificadas a fin de fomentar la productividad, promover la inserción en mercados más atractivos e impactar en la competitividad.

¿Qué cantidad de inversión han destinado para esta iniciativa?

Con una inversión de S/ 3 millones, las IVAI están enfocadas en dinamizar la innovación y sostenibilidad de ocho cadenas de valor clave para la agroexportación e industria nacional: palta, mango, uva, arándano, conchas de abanico, T-shirts de algodón, alcohol etílico y lacas colorantes.

Estas iniciativas promueven el acceso empresarial a conocimientos especializados y fomentan la creación de soluciones innovadoras en colaboración con la academia desde la producción hasta la exportación de esos productos.

¿Qué mecanismos de financiamiento y apoyo a la investigación tecnológica prioriza CONCYTEC para proyectos con alto potencial de impacto en sostenibilidad ambiental y social?

En el CONCYTEC priorizamos diversos mecanismos de financiamiento que buscan catalizar el impacto de la investigación aplicada. Uno de ellos es el financiamiento competitivo a través de convocatorias públicas en las que uno de los criterios más importantes es el potencial de sostenibilidad e impacto del proyecto propuesto.

El calendario anual de las convocatorias del CONCYTEC, financiadas a través de su brazo ejecutor PROCENCIA, son difundidas permanentemente en la página web prociencia.gob.pe, para garantizar una mayor participación de los in-

vestigadores de todo el país.

¿Han articulado también con otros actores importantes como los gobiernos o la academia?

También trabajamos con instrumentos de cofinanciamiento junto a gobiernos regionales, universidades y empresas privadas, fomentando así la triple hélice de innovación. Así mismo, tenemos instrumentos de cofinanciamiento con agencias internacionales.

Otro mecanismo clave es el fortalecimiento de las capacidades humanas en Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) mediante becas de posgrado, pasantías tecnológicas y talleres, que permiten formar capital humano altamente calificado.

¿Qué proyecciones tienen a futuro acerca de aumentar el financiamiento o inversión en los campos de CTI?

El objetivo hacia 2030 es invertir al menos el 1 % del PBI en CTI. En esa línea, este año hemos dado pasos firmes. Con una mirada estratégica al 2030, el país ha reafirmado su compromiso con la CTI mediante la aprobación y publicación de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación (POLCTI), un instrumento clave para orientar la inversión y las acciones del Estado en este campo.

La política, propuesta por el CONCYTEC y aprobada por el Gobierno, busca fortalecer la competitividad del país y posicionar a la CTI como una herramienta efectiva para afrontar los desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrentamos como nación.

¿Cuáles son las condiciones esenciales para que la innovación tecnológica tenga un impacto real en los desafíos am-

bientales y sociales actuales?

Consideramos que hay tres condiciones fundamentales. La primera es que la innovación tecnológica debe responder a los desafíos reales y urgentes de la sociedad, como la gestión de los recursos de nuestra biodiversidad, la transición energética o la seguridad alimentaria.

La articulación es otro punto indispensable, es necesario que exista colaboración entre la academia, el Estado, la empresa y la sociedad civil. Las soluciones deben construirse de manera participativa y considerando el conocimiento local.

¿A través de qué espacios promueve el CONCYTEC esta colaboración intersectorial?

Esta gestión viene promoviendo el trabajo interinstitucional en diversas regiones del país a través de los Foros Regionales de Ciencia, Tecnología e Innovación, espacios donde todos los actores asumen compromisos a corto, mediano y largo plazo para encaminarnos hacia el fortalecimiento del ecosistema de la CTI.

¿Qué nos podría decir acerca de contar con un marco regulatorio o políticas que apunten a fortalecer la transferencia tecnológica?

Es imprescindible la sostenibilidad institucional. Necesitamos políticas públicas estables, financiamiento continuo y marcos regulatorios que faciliten la transferencia tecnológica y su adopción efectiva, como el fortalecimiento de la normativa para un uso más eficiente del Canon por parte de las universidades, así como la implementación del Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación previsto en la Ley N.º 31250, lo que nos permitirá democratizar aún más la ciencia, tecnología e innovación.

“ESAN School of Government desempeña un rol clave como articulador de conocimiento técnico y espacio de diálogo”

A través de una amplia y diversa agenda de eventos, alianzas estratégicas y producción de conocimiento aplicado, ESAN School of Government se consolida como un actor importante en la articulación de propuestas técnicas que han influido en la mejora de políticas públicas. Marco Vinelli, director de la Escuela, conversa al respecto con *Stakeholders*.

¿Cuáles han sido las principales actividades o eventos organizados por ESAN School of Government en el último año orientados a generar propuestas para la mejora de políticas públicas con impacto social?

Durante el periodo 2024-2025, ESAN School of Government ha organizado una intensa agenda de actividades orientadas al análisis y la mejora de políticas públicas. Entre los 18 eventos más destacados se incluyen mesas de discusión, talleres y foros nacionales que abordaron temas de alto impacto social como la reforma del sistema de pensiones, la seguridad ciudadana, la informalidad laboral y tributaria, el financiamiento privado de partidos políticos, la masificación del gas GLP, el agua y saneamiento, y el fortalecimiento de la educación superior.

¿Qué tipo de actores participaron en estos espacios?

Nuestras actividades y eventos contaron con la participación de un amplio espectro de actores pertenecientes al sector público, privado, político y sociedad civil. Tuvimos la oportunidad de contar con la participación del Congreso de la República, diversos ministerios, la Cámara de Comercio de Lima, la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú, la Sociedad Peruana de Gas Licuado, entre otros. A través de estos encuentros, se promovió el intercambio de propuestas concretas que sirvieron de insumo para iniciativas de mejora institucional y marcos normativos más efectivos.



Marco Vinelli
Director de
ESAN School of
Government

¿Podría compartir algún caso acerca del aporte generado por la Escuela que haya contribuido al desarrollo de leyes técnicas en beneficio de la población?

ESAN School of Government ha desempeñado un rol clave como articulador de conocimiento técnico y espacio de diálogo para la generación de propuestas normativas. Si bien la Escuela no formula leyes, ha brindado el entorno académico y técnico adecuado para que ideas bien fundamentadas sean debatidas y acogidas por los actores legislativos.

Fruto de este proceso, varias propuestas discutidas en sus espacios fueron incorporadas en leyes aprobadas recientemente. Entre ellas destacan la Ley N.º 32123, que impulsa la modernización del sistema previsional; la Ley N.º 32213, que amplía el proceso de formalización minera para la pequeña minería y minería artesanal; y la Ley N.º 32254, que mejora el régimen de financiamiento político. Estas normas reflejan cómo el conocimiento generado y debatido en la Escuela puede incidir positivamente en decisiones legislativas con efectos directos sobre la ciudadanía.

¿Qué tipo de alianzas estratégicas han establecido con gremios, organismos públicos o instituciones internacionales para fortalecer la formulación de estas políticas?

La labor de ESAN School of Government se apoya en alianzas estratégicas con diversos actores del ecosistema público y privado. Durante el periodo 2024-2025, la Escuela ha trabajado de manera colaborativa con gremios empresariales, organismos del Estado y entidades internacionales para coorganizar eventos, producir documentos técnicos y fomentar la difusión de buenas prácticas en diversos rubros como: Agua y saneamiento, Agricultura, Economía, Energía, Innovación, Pesca, Seguridad Ciudadana, entre otros.

¿Qué rol juega la investigación académica dentro de ESAN School of Government en la generación de insumos para propuestas normativas o reformas institucionales?

La investigación académica es un pilar central de la estrategia de ESAN School of Government. A través de su centro académico especializado, la Escuela promueve investigaciones aplicadas que combinan análisis técnico riguroso con orientación a la acción. Estos estudios no se quedan en el plano teórico, sino que alimentan directamente la formulación de propuestas normativas, informes sectoriales y diagnósticos institucionales.

¿Qué tipo de documentos han sido fuente de consulta para la toma de decisiones en el sector público?

Documentos presentados como el análisis comparado de políticas agropecuarias en América Latina y el Caribe, la “Radiografía de la informalidad en el Perú” o el informe sobre “Retos y oportunidades de los aranceles impuestos por EE. UU.” son ejemplos concretos de cómo la evidencia académica se convierte en insumo relevante para la toma de decisiones en el ámbito público.

¿Qué iniciativas formativas o programas de capacitación ofrece la Escuela de Gobierno para funcionarios públicos o líderes sociales interesados en mejorar sus competencias en gestión pública?

ESAN School of Government cuenta con una robusta oferta formativa orientada a fortalecer las capacidades de los servidores públicos y líderes sociales. A través de diplomados, programas ejecutivos y maestrías, la Escuela brinda herramientas modernas de análisis de políticas, gestión por resultados, liderazgo público, evaluación de programas y toma de decisiones estratégicas.

narios en los próximos años?

ESAN School of Government plantea una contribución transformadora basada en tres frentes: (1) impulsar investigación aplicada de alta calidad, (2) promover el diálogo técnico entre actores clave del sistema político y social, y (3) formar líderes públicos con visión estratégica y compromiso ético. Esta estrategia busca contribuir a una gestión pública más profesional, transparente y basada en evidencia.

¿Qué mensaje daría a los tomadores de decisiones del país sobre la importancia de integrar evidencia

“LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA ES UN PILAR CENTRAL DE LA ESTRATEGIA DE ESAN SCHOOL OF GOVERNMENT”.

Estas iniciativas están diseñadas para responder a las exigencias actuales de la administración pública y para profesionalizar la función pública desde una perspectiva ética, eficiente y orientada al ciudadano. Además, se articulan con los espacios de diálogo e investigación, generando sinergias que potencian el aprendizaje práctico.

Desde su perspectiva, ¿cuáles son los principales desafíos que enfrenta la gestión pública en el Perú?

La gestión pública en el Perú enfrenta desafíos estructurales como la informalidad persistente, la baja ejecución presupuestal, la escasa coordinación entre niveles de gobierno y la debilidad institucional. A ello se suma la necesidad de recuperar la confianza ciudadana y de responder con eficiencia a las demandas sociales urgentes.

¿Cómo plantea ESAN contribuir a la transformación de estos esce-

académica y participación técnica en la elaboración de políticas públicas sostenibles?

El mensaje de ESAN School of Government a quienes diseñan e implementan políticas públicas es claro: la sostenibilidad de cualquier reforma depende de su viabilidad técnica y base empírica. En un entorno cada vez más complejo y exigente, no basta con la voluntad política; es indispensable incorporar evidencia académica, criterios técnicos y procesos participativos en cada etapa del ciclo de políticas.

Sin duda, ESAN con su Escuela de Gobierno se suma a este escenario...

La Escuela reafirma su compromiso de seguir siendo un puente entre el conocimiento especializado y la acción pública, ofreciendo espacios de diálogo, análisis riguroso y formación de excelencia. Solo así se podrán construir políticas que respondan a los verdaderos desafíos del país y mejoren la vida de los ciudadanos.



El IX Congreso Internacional de Compliance y Lucha Anticorrupción reunirá en Lima a líderes globales

La World Compliance Association celebrará el 16 y 17 de septiembre de 2025, en la Cámara de Comercio de Lima y en formato híbrido, la novena edición de su encuentro anual. Expertos nacionales e internacionales abordarán los retos actuales del cumplimiento normativo, la ética corporativa y la lucha anticorrupción, con un enfoque que incorpora la sostenibilidad empresarial y las tendencias en tecnología aplicada al *compliance*.

Lima se convertirá este septiembre en el epicentro latinoamericano de la integridad y la transparencia. La World Compliance Association (WCA) ha anunciado la celebración de la IX edición del Congreso Internacional de Compliance y Lucha Anticorrupción, un evento que, tras el éxito de su versión anterior, promete superar expectativas con una excelente agenda, ponentes de primer nivel y espacios innovadores para la interacción profesional.

El encuentro se realizará el 16 y 17 de septiembre en la Cámara de Comercio de Lima, combinando la asistencia presencial y virtual para facilitar la participación de profesionales de todo el mundo. Está dirigido a oficiales de cumplimiento, directivos de empresas, asesores, abogados, consultores, servidores públicos y cual-

quier profesional vinculado con la ética corporativa y el cumplimiento normativo, tanto en el ámbito privado como en el público.

Un espacio para el conocimiento y la colaboración

La propuesta del congreso no se limita a conferencias formales: busca convertirse en un laboratorio vivo de ideas y soluciones para los desafíos actuales en *compliance*. El primer día estará marcado por los bloques temáticos que abordan desde la integridad pública y la lucha anticorrupción hasta la sostenibilidad empresarial y las nuevas tendencias en inteligencia artificial aplicada al cumplimiento.

Entre los ponentes confirmados destacan Ignasi Belda Reig, director general de la Agencia Española de Supervisión de Inteligencia Artificial;

Verónica Boza Santaolalla, intendente de Inteligencia Financiera de la SBS; y José Luis Hernández Sánchez, fundador del White Box Project Institute de México. También se contará con representantes de organismos internacionales como Naciones Unidas y de grandes empresas comprometidas con las políticas ESG.

Sostenibilidad y Compliance: una alianza estratégica

El congreso incorpora un bloque específico sobre Sostenibilidad Empresarial y Políticas ESG, con ponencias como Aportes del GRI a la Sostenibilidad y paneles sobre economía circular como estrategia corporativa. Figuras como Sebastian Hasenauer (CIAL Dun & Bradstreet), Javier Amézaga Castañeda (COSAPI) y Adriana Quirós (Pacto Global – Naciones Unidas) compartirán experiencias sobre

cómo integrar el cumplimiento normativo en las estrategias de desarrollo sostenible.

Este enfoque refuerza la visión de que la lucha contra la corrupción y la promoción de la ética corporativa no solo son obligaciones legales, sino también condiciones esenciales para un desarrollo económico responsable y sostenible.

Talleres especializados y formación práctica

Uno de los atractivos diferenciadores será el Territorio Gaming Compliance, un espacio interactivo donde los asistentes podrán probar de primera mano herramientas tecnológicas de última generación para la gestión del cumplimiento. Esta área busca mostrar cómo la gamificación y la innovación tecnológica pueden facilitar la comprensión y adopción de buenas prácticas en las organizaciones.

Junto a ello, la Expo Compliance reunirá a marcas líderes que

ofrecen servicios y soluciones en cumplimiento normativo, mientras que el Espacio Networking Compliance permitirá a los participantes conectar con colegas y expertos internacionales en un ambiente distendido, ideal para crear alianzas estratégicas.

El segundo día estará dedicado a talleres especializados y conferencias magistrales que cubrirán temas como el *compliance* y libre competencia, la continuidad de negocios y riesgos 360°, investigaciones internas y estándares internacionales y uso de inteligencia artificial en el *compliance*, entre otros importantes espacios de conocimiento. Se espera que estos espacios proporcionen herramientas prácticas y casos reales para que los asistentes puedan aplicar los conocimientos adquiridos en sus entornos laborales.

La World Compliance Association cuenta con el apoyo de organizaciones comprometidas con la promoción del *compliance* y

ética como: Cámara de Comercio de Lima, Echeopar, CNPC Perú, COSAPI, PwC, CIAL Dun & Bradstreet, Grupo UNACEM, Intedya, Macera & Morón Abogados, Thumbs Up Consultants, Grupo El Comercio.

Acceso y modalidades

El congreso ofrece dos modalidades de participación:

Presencial: Con acceso a todas las ponencias, talleres, Expo Compliance y brunch de networking.

Virtual: Con acceso en línea a todas las sesiones y grabaciones disponibles durante tres meses posteriores al evento.

Existen descuentos para asociados de la WCA y organizaciones colaboradoras, así como promociones por pronto pago y para grupos de profesionales.

Más información y registro en: infoperu@worldcomplianceassociation.com





El panel junto a Diana Gonzáles, Congresista de la República; Carlos Barreda Tamayo, Viceministro de Políticas y Evaluación Social del MIDIS; Fabricio Duarte, Director Ejecutivo de AIGPL; Javier Perla, Gerente de Servicios de Sostenibilidad de SGS. Moderado por Gianina Guerra.

EVENTO “POBREZA ENERGÉTICA”, DE SOLGAS Y STAKEHOLDERS

GLP: una solución clave para cerrar las brechas de pobreza energética en el Perú

⌈ Pese a los avances en materia de electrificación rural, el acceso a fuentes de energía moderna continúa siendo una deuda pendiente para más de 1.7 millones de hogares en el país. Esta realidad fue el punto central del evento “Pobreza Energética: retos y soluciones para un desarrollo sostenible”, organizado por Solgas y Stakeholders en el hotel Hyatt Centric de San Isidro.

La jornada congregó a representantes del Congreso de la República, el Ministerio de Energía y Minas (Minem), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), organismos multilaterales, gremios del sector hidrocarburos y empresas comprometidas con la sostenibilidad. El objetivo: analizar la problemática de la pobreza energética, compartir experiencias y proponer soluciones concretas para garantizar que más familias peruanas accedan a energía limpia y segura.

Una deuda social y ambiental

El evento comenzó con las palabras de bienvenida de Mario Matuk, gerente general de Solgas, quien resaltó la ur-

gencia de trabajar de manera coordinada: “Cerrar la brecha de la pobreza energética es clave para reducir desigualdades, proteger la salud y avanzar hacia un desarrollo más humano”.

En esta línea, Francisco Torres Madrid, director ejecutivo del FISE, destacó los avances de sus programas, como la entrega de vales de descuento para la compra de GLP en zonas vulnerables y proyectos piloto para reducir la dependencia de combustibles contaminantes en áreas rurales y periurbanas.

Posteriormente, Rodrigo Perera, gerente de Administración, Finanzas y Abastecimiento de Solgas, presentó el estudio técnico elaborado por MacroConsult sobre el dimensionamiento de la pobreza energética en el Perú y el rol central que puede jugar el Gas Licuado de Petróleo (GLP) en su reducción.

Las cifras son claras: el 46% de los peruanos aún cocina con leña o combustibles contaminantes, y en zonas rurales la cifra supera el 70%. Este uso tradicional no solo genera problemas



ambientales, sino que impacta directamente en la salud, especialmente de mujeres y niños, al estar expuestos a humo y partículas nocivas dentro de sus hogares.

El GLP como alternativa viable

El estudio y los especialistas coincidieron en que el GLP representa una solución eficiente, asequible y de rápida implementación para cerrar las brechas de acceso. Con más de 6.000 puntos de venta en todo el país, su facilidad de transporte, almacenamiento y uso permite que llegue incluso a zonas rurales y de difícil acceso, reduciendo la dependencia de la leña y otros combustibles altamente contaminantes.

En el conversatorio, Diana González, congresista de la República, enfatizó que la pobreza energética debe tener un espacio prioritario en la agenda legislativa, mientras que Carlos Barreda, viceministro de Políticas y Evaluación Social del MIDIS, subrayó que se trata de un problema sistémico que afecta la salud, la educación y la equidad de género.

Por su parte, Javier Perla, gerente de Servicios de Sostenibilidad de SGS, presentó testimonios y ejem-



Javier Arce y Natalia Arce, de Stakeholders, junto a Francisco Torres Madrid, director ejecutivo del FISE; Mario Matuk, gerente general de Solgas y Gianina Guerra, Gerente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad de Solgas.

plos de comunidades que siguen cocinando con leña, lo que refleja una urgencia social y sanitaria. Complementando la visión local, Fabricio Duarte, director ejecutivo de la Asociación Iberoamericana de Gas Licuado de Petróleo (AIGLP), compartió experiencias de otros países de la región donde el GLP ha sido determinante para reducir la pobreza energética.

A su vez, Iris Cárdenas, viceministra de Hidrocarburos del Minem, llamó a fortalecer la articulación multisectorial para ampliar la cobertura de políticas como el FISE.

Un reto para el desarrollo sostenible

La pobreza energética no es solo un indicador de desigualdad, sino un obstáculo para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente aquellos vinculados con salud, educación, equidad de género y acción climática.

Los especialistas coincidieron en que superar esta brecha requiere acciones coordinadas, inversión sostenida y una narrativa clara sobre los beneficios del acceso a energía moderna. Además, remarcaron que el GLP puede ser un aliado estratégico en la transición energética, sirviendo como puente hacia soluciones de largo plazo, mientras se expanden otras alternativas renovables.

El evento concluyó con un llamado a fortalecer las alianzas público-privadas, impulsar marcos regulatorios que favorezcan el acceso y mantener un enfoque inclusivo que priorice a las poblaciones más vulnerables.

En un país donde gran parte de la población aún depende de combustibles contaminantes, el mensaje es claro: la pobreza energética es un problema urgente y el GLP ofrece una solución inmediata, asequible y de alto impacto social y ambiental.



Líderes de sostenibilidad, especialistas del sector, miembros de organizaciones, gremios y más se congregaron en el evento desarrollado por Solgas y Stakeholders.

Emergencias en el Perú: por qué las empresas deben sumarse a la ayuda humanitaria

Perú late al ritmo de sismos, lluvias, huaicos y otros desastres que no avisan. Este año, el Instituto Geofísico del Perú ha registrado 398 sismos. Medios nacionales reportan que las lluvias han afectado a más de 168 000 personas y cobrado 89 vidas. Recientemente, fuertes vientos hicieron de la ciudad de Ica una escena casi cinematográfica. Emergencias como huaicos que arrasan cultivos, incendios forestales y estrés hídrico ocurren lejos de la cobertura mediática, en zonas donde la ayuda tarda días en llegar.

El cambio climático agrava el panorama. Entre 2012 y 2023, las emergencias por fenómenos naturales aumentaron un 350.4 %, alcanzando un récord histórico de 12 058 eventos en 2023, según el CEPLAN. La ubicación del país en el Cinturón de Fuego del Pacífico y su geografía diversa lo hacen particularmente vulnerable a terremotos, inundaciones, sequías y deslizamientos.

En este contexto, la asistencia humanitaria se convierte en algo más que ayuda, es el acto de cuidar del otro cuando su vida o su dignidad están en riesgo. No solo se activa en desastres, sino que también responde a crisis sanitarias y movimientos migratorios. La pandemia del COVID-19 fue un ejemplo de cómo una emergencia global requiere de una respuesta masiva para salvar vidas. El éxodo venezolano, que según estima Naciones Unidas ha llevado a más de 1.5 millones de personas a establecerse en Perú, sigue demandando esfuerzos coordinados para garantizar derechos básicos. En todos estos casos, la ayuda no es solo un gesto de solidaridad, es también una inversión en estabilidad y desarrollo.

Sin embargo, el sector humanitario se enfrenta a la mayor brecha en décadas



entre las necesidades y los recursos. El Gran Pacto Humanitario de 2016 -suscrito por Estados, ONG, agencias Naciones Unidas, la Cruz Roja y la Media Luna Roja- nació con el objetivo de optimizar y coordinar mejor la respuesta. En su actualización más reciente, en 2023, el Gran Pacto 3.0 ha puesto énfasis en la acción anticipatoria, la innovación en el financiamiento y el fortalecimiento de las respuestas locales.

La primera respuesta viene de la comunidad: la brigada vecinal que arma un puente o vereda improvisada, la parroquia que abre sus puertas como refugio, familias que arman una olla común antes de que llegue la ayuda oficial. Es en ese sentido que la alianza entre World Vision y Pacífico Seguros viene apostando, desde más de dos años, por iniciativas que ponen a las comunidades en el centro, donde han desarrollado campañas de educación comunitaria en el norte del país y, más recientemente, gestionan almacenes de ayuda humanitaria en Piura, La Libertad y Lima, listos para activar una respuesta rápida y efectiva cuando una emergencia golpea. La asistencia humanitaria no es responsabilidad exclusiva de gobiernos y socie-

dad civil. Las empresas, con su capacidad logística y redes de distribución, pueden ser piezas clave en la respuesta. La colaboración entre Estado, sociedad civil y sector privado además de ser deseable, es estratégica.

Cada 19 de agosto, en el Día Mundial de la Asistencia Humanitaria, se rinde homenaje a quienes eligen actuar en las circunstancias más adversas. Pero la fecha también recuerda una situación incómoda: ningún país está a salvo de una crisis que requiera mucha ayuda. La diferencia entre una tragedia y una historia de resiliencia puede depender de qué tan preparados estemos... y de si, cuando llegue el momento, la ayuda esté lista para actuar.

Hoy más que nunca, el país necesita empresas que no solo miren los riesgos, sino que se preparen para mitigarlos. Invertir en asistencia humanitaria no es un gasto, es proteger a las comunidades, garantizar la continuidad de operaciones y fortalecer la reputación corporativa. El desafío está sobre la mesa: unirse, innovar y anticipar. El momento de actuar es ahora, antes de que la próxima emergencia golpee la puerta.

ESAN School of Government

Formación alineada a los 11 sistemas administrativos del Estado

PEE | Gestión Pública

Cursos, Certificados y Diplomas

3 MAESTRÍAS ESPECIALIZADAS



Gestión Pública



Desarrollo Sostenible



Regulación de Servicios Públicos e Infraestructura

ESAN Government Consulting

Consultoría especializada para organismos públicos y de cooperación internacional.



escuelagobierno.esan.edu.pe



MÚLTIPLES OPCIONES TECNOLÓGICAS PARA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE



**GAS NATURAL
VEHICULAR
GNV**

**CELDA DE
HIDRÓGENO
FCEV**

**HÍBRIDOS
ELÉCTRICOS
HEV**

**100%
ELÉCTRICOS
BEV**

**HÍBRIDOS
ENCHUFABLES
PHEV**

Más de un camino hacia la carbono neutralidad

En Toyota avanzamos hacia la carbono neutralidad ofreciendo múltiples opciones tecnológicas, porque no existe un único camino para lograr este objetivo. Cada país avanza según su propia realidad -matriz energética, infraestructura y otras condiciones-.

En el Perú, ofrecemos **soluciones sostenibles, prácticas y accesibles**. Contamos con más de 15 años liderando el mercado de tecnologías electrificadas, principalmente mediante híbridos eléctricos y vehículos a gas natural. Esto nos ha permitido reducir de forma continua el promedio de emisiones de CO₂ por vehículo, reportado al Ministerio del Ambiente a través de la plataforma Huella de Carbono Perú.

Ratificamos nuestro compromiso con la neutralidad de carbono.
Conoce más sobre nuestra estrategia escaneando el QR.

Escanea aquí:

