

# Stakeholders

Aniversario

stakeholders.com.pe

N°178 - Setiembre 2025

## INFORME

Proveedores sostenibles en mercados competitivos

## ARTÍCULO

Los desafíos de la sostenibilidad en las cadenas de valor

## ENTREVISTA

PRODUCE:  
mypes, actores clave

**EDICIÓN**  
DESARROLLO  
DE PROVEEDORES  
**ESPECIAL**  
RSE EN EMPRESAS  
PÚBLICAS

# José Carlos Andrade

Director general de Arcos Dorados Perú

“En Arcos Dorados tenemos la responsabilidad de aportar a una sociedad más sostenible e inclusiva”



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



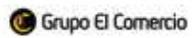
Patrocinadores ORO



Patrocinadores PLATA



Con la colaboración / soporte de



Media Partners





UNIVERSIDAD  
DE PIURA

POSGRADOS &  
FORMACIÓN CONTINUA

Comunicación

MCEO

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN  
ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

INICIO: AGOSTO 2026

Forma parte de la maestría pionera en  
**articular la comunicación corporativa**  
con la dirección y gestión empresarial

Semana internacional en la Universidad de Navarra - Madrid 

POSTULACIONES ABIERTAS

MCEO 2026

Contáctanos

 969 262 897

 [yusahara.huaman@udep.edu.pe](mailto:yusahara.huaman@udep.edu.pe)

Conoce más de  
nuestra oferta  
académica:



## Un Perú más sostenible se construye en red

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado, fortalecer y promover una cadena de valor sostenible se ha convertido en una prioridad estratégica. No se trata solo de generar eficiencia en la producción o de abaratar costos, sino de construir relaciones sólidas entre todos los actores involucrados. La sostenibilidad, hoy más que nunca, es el eje que permite a las empresas ser resilientes, innovadoras y capaces de competir en escenarios internacionales.

En este camino, las mipymes representan un engranaje clave. Su capacidad de adaptarse y generar soluciones innovadoras les brinda un enorme potencial para insertarse en cadenas de valor, siempre que cuenten con el respaldo de empresas tractoras o ancla que las integren y fortalezcan. Lo mismo ocurre con los emprendimientos de impacto social y ambiental, cuya contribución resulta vital para consolidar la

sostenibilidad empresarial y, al mismo tiempo, para el desarrollo nacional.

Por ello, en nuestra edición 178 de la Revista *Stakeholders*, el tema central es el desarrollo de proveedores. Diversos especialistas analizan los principales retos, entre los que destacan la persistente informalidad y la urgente integración de criterios ESG.

Asimismo, dedicamos nuestro Especial a la RSE en empresas públicas, un tema que merece mayor atención y continuidad. Estas instituciones, por su alcance e impacto directo en la vida de los ciudadanos, tienen la responsabilidad de incorporar prácticas responsables que vayan más allá de la gestión administrativa.

Agradecemos, como siempre, a nuestros lectores y colaboradores por acompañarnos en este esfuerzo por un Perú más sostenible.

### Equipo

Director Ejecutivo  
Javier Fernando Arce Novoa

Gerente General  
Grupo Stakeholders  
Natalia Arce Najjar

Gerente de Publicidad  
Veronica Atayuco

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



5

EXPERTOS SH

**JORGE MELO VEGA**  
Presidente de Responde

**Ya no compiten empresas,  
sino cadenas sostenibles**

---

---

10

CADENA  
DE VALOR

INFORME

**Proveedores sostenibles:  
el factor decisivo en las cadenas  
de valor globales**

---

---

24

ENTREVISTA  
CENTRAL

**JOSÉ CARLOS ANDRADE**  
Director general de Arcos Dorados Perú

**“En Arcos Dorados tenemos la  
responsabilidad de aportar a una  
sociedad más sostenible e inclusiva”**

---

---

40

EMPRESA

**EDUARDO ROMERO**  
Gerente Legal y de Asuntos Públicos de TRUPAL

**TRUPAL: El 100 % de sus cajas se  
produce con material reciclable y  
opera bajo un modelo sostenible**

---

---



## BERNARDO KLIKSBERG

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

# Nuevas perspectivas

Los ciudadanos del mundo actual tienen una sed de alternativas renovadoras y viables frente a los problemas acuciantes que presenta. Hay progresos respecto a las metas de desarrollo sostenible que fijó la Asamblea General de la ONU para el año 2030, pero se ven muy distantes y en diversos casos irrealizables. Falta solo un quinquenio. Entre otras preguntas están ¿cómo alcanzar la eliminación de la pobreza extrema?, ¿cómo mejorar drásticamente los indicadores de salud?, ¿cómo sacar de la exclusión a porcentajes muy considerables de la población mundial?, ¿cómo reducir significativamente lo que fue subrayado en la gran encuesta mundial previa a la adopción de las metas por la abrumadora mayoría de los participantes, las pronunciadas desigualdades?

Surgen estos y otros interrogantes similares a pesar de la revolución tecnológica sin par en la historia, plena de positividad que se está produciendo. ¿Por qué siguen aumentando las disparidades y la desinformación? En la búsqueda de soluciones mejores y más rápidas se hallan las nuevas perspectivas que se ilustran sintéticamente.

### ¿Cómo financiar el desarrollo?

Las conferencias cumbres de desarrollo desde la de París 2015 sobre el clima hasta las recientes sobre preservación de la biodiversidad, cuidado de los océanos y los mares, confrontación de la polución y la contaminación coincidieron en sus conclusiones en subrayar que se necesita cumplir sus conclusiones financieras y agregar asimismo “recursos frescos”. Claman por ellos más de 80 países con severísimos problemas impostergables.

La reciente conferencia mundial sobre financiamiento de Sevilla indicó varios caminos. Entre ellos: condonación total o parcial de la deuda externa, cuyos intereses agobian a los países menos desarrollados, reformas fiscales profundas que implicarían pagar solo un 2 % de sus cuantiosos ingresos al 1 % más rico que es dueño de casi el 50 % del PIB universal, cerrar la ilusión fiscal de las principales multinacionales, aumentar la hoy menguada ayuda para el desarrollo.

### Un fallo histórico

El Tribunal de Justicia Internacional de la ONU de la Haya termina de dar respuesta a la demanda que le elevaron 105 países sobre la crisis climática. Emitió un dictamen consultivo por unanimidad de sus 15 jueces. Señaló que el aumento de dióxido de carbono generando el calentamiento global con temperaturas extremas como promedio, infringía los derechos humanos a un “entorno sostenible”. Los países desarrollados debían evitar los daños ambientales y revertir su continuo agravamiento. La sentencia no es obligatoria, pero da todas las bases para cursar demandas a nivel nacional y local.

### Inteligencia Artificial (IA)

Es sin duda una gran esperanza en múltiples campos, pero hay riesgos pronunciados que deben atenderse urgentemente. Así se ha destacado que hay intereses que buscan a través de ella deslegitimar la democracia, impulsar el mercado pornográfico, favorecer el crimen y extremar la manipulación de vastos sectores. Un reciente estudio mostró cómo la IA sin regulación ética puede producir “chantaje”. Programas a los cuales se encomendó maximizar objetivos empresariales y al mismo tiempo se incluyó que serán desactivados si no lo logran pueden revelarse y amenazar a sus operadores humanos con develar datos confidenciales sobre ellos que han recibido. Se puede prevenir entrenándolos en ética y regulándolos. El reglamento de ética en las IA que aprobó la Comisión Europea es un paso en esa dirección.

### Genoma humano

Acaba de anunciarse un nuevo mapa genético del género humano. Se descubrieron millones de células que no estaban en el mapa original de hace veinticinco años, será posible diagnosticar enfermedades en más profundidad y actual genéticamente sobre ellas. El desafío es crear un acceso universal a sus beneficios.

Hay muchas otras búsquedas de caminos innovadores en marcha, se requiere multiplicar iniciativas al servicio de la gente y haciéndola participar en ellas para darles plena fuerza.



**JORGE MELO VEGA**  
Presidente de Responde

## Ya no compiten empresas, sino cadenas sostenibles

**N**uestra gastronomía ha logrado reconocimiento internacional asociándose a la narrativa de “la comida peruana” como un todo. Gastón Acurio fue el gran precursor de esa visión al insistir en visibilizar a quienes estaban detrás del plato final: los pescadores con las especies únicas de nuestro mar, los agricultores que preservan sus cultivos tradicionales, las comunidades que transmiten saberes ancestrales y, claro, los cocineros que ponen la creatividad al servicio de esos insumos. El prestigio de nuestra comida no fue solo de unos chefs, sino de una cadena diversa y compleja que se integró bajo un mismo nombre: Perú.

Otro caso. El presidente Donald Trump ha reactivado su guerra comercial con el mundo a través de un incremento sustancial de aranceles. La intención declarada es que los países compren más productos estadounidenses y así recuperar el equilibrio frente al resto de economías. Sin embargo, la medida terminó golpeando a sus propias empresas: muchos de los bienes “Made in USA” dependen de insumos, piezas y tecnologías desarrolladas con mayor eficiencia en el exterior. Al encarecer esos componentes importados, los productos estadounidenses pierden competitividad y se castigan en los mercados internacionales. Es la paradoja de intentar proteger la marca sin reconocer que la auténtica fortaleza reside en la cadena que la sostiene, una interdependencia global que no puede ignorarse sin consecuencias.

Un tercer ejemplo lo ofrece el café, esa bebida universal que se consume desde el siglo XV pero que hoy vive un boom global. El producto final es el mismo: granos tostados convertidos en una infusión. Lo que cambia, y multiplica su valor, es la historia que lo acompaña. Si es orgánico, si se cultivó bajo sombra, si la comunidad productora recibió un precio justo, si existe trazabilidad hasta la parcela de origen. El diferencial ya no está en la bebida, sino en la cadena que la respalda. El consumidor no paga solo por un café, paga por todo un relato de sostenibilidad, identidad y confianza.

Estos tres casos muestran que los productos y servicios no son obra exclusiva de la empresa que les coloca la marca, la patente

o la estrategia de marketing. Detrás de cada bien de consumo existe una red de proveedores, aliados, innovadores y comunidades que hacen posible su existencia. A menudo, incluso la mayor parte de la investigación y desarrollo proviene de esos socios externos. La empresa principal actúa como articuladora, como la orquestadora de una sinfonía donde participan decenas o cientos de actores.

Por eso, cuando hablamos de sostenibilidad, ya no podemos limitar la mirada a la empresa individual. Lo que importa es la cadena en su conjunto. Porque es allí donde se genera el mayor valor económico, social y ambiental. El reto está en reconocer y dar visibilidad a esos eslabones, en fortalecer sus capacidades y en asegurar que la trazabilidad no sea solo un requisito comercial, sino un compromiso con la transparencia y la equidad. La marca que brilla en el mercado es apenas la punta del iceberg de un sistema mucho más complejo que merece ser cuidado.

Al final, la sostenibilidad en la cadena de valor no es un discurso de moda: es la condición para que los productos lleguen al mercado con legitimidad. Reconocerlo es pasar del “deber ser” al “poder hacer”: entender que el verdadero poder está en poner en valor a toda la cadena, desde la chacra hasta el consumidor final, como bien nos lo recuerda Acurio. Solo así las empresas dejarán de brillar en solitario para convertirse en auténticos líderes de un impacto compartido.



**MELISSA BECERRA**

Gerente de proyectos en Perú Sostenible

## Impactos que trascienden: el poder de la cadena de valor sostenible

¶ Cuando las empresas elevan sus estándares ASG y los trasladan a sus proveedores, los beneficios no solo llegan al balance corporativo: llegan a familias, comunidades y economías locales. La sostenibilidad, entendida como un efecto multiplicador, se convierte en una de las herramientas más estratégicas de desarrollo.

Lo que empieza en una política corporativa podría terminar transformando talleres, chacras y pequeñas fábricas. Cada proveedor que adopta buenas prácticas ambientales o laborales genera beneficios directos para trabajadores, familias y comunidades. Esa es la diferencia entre un esfuerzo aislado y un cambio sistémico.

El efecto es visible en múltiples dimensiones. Una meta de reducción de emisiones en la empresa ancla puede traducirse en cientos de proveedores midiendo su huella de carbono. Una exigencia de seguridad laboral puede mejorar las condiciones de miles de trabajadores. Y un estándar de gobernanza puede abrir la puerta a mayor transparencia en organizaciones que antes no contaban con estas prácticas. Los beneficios no son solo sociales o ambientales. También son económicos. Al elevar sus estándares, las proveedoras generan empleos de mayor calidad, acceden a mejores contratos y dinamizan la economía local. Además, reducir accidentes, sanciones y conflictos asegura continuidad operativa y menor incertidumbre, lo que se traduce en algo muy concreto: menor costo de capital.

El efecto llega incluso al financiamiento. Hoy, los programas de factoring y confirming verde priorizan a los proveedores sostenibles, dándoles acceso a liquidez en condiciones más favorables. Y las cadenas alineadas con estándares internacionales de sostenibilidad acceden con más facilidad a mercados globales cada vez más exigentes.

Lo más valioso es la confianza social que se construye. Cuando las comunidades ven prácticas ambientales más rigurosas y mayor transparencia, la reputación deja de ser patrimonio exclusivo de la empresa ancla y se comparte en

toda la red de negocios. La sostenibilidad se convierte en un valor compartido.

Conscientes de este poder multiplicador, desde Perú Sostenible estamos lanzando el programa EGS Cadenas de Impacto, que busca trasladar estándares ASG de las empresas ancla a sus proveedores. El programa brinda un diagnóstico de sostenibilidad minucioso de los proveedores y los acompaña en el cierre de brechas a través de aliados estratégicos. Su lanzamiento se dará en el marco de la Cumbre Perú Sostenible, el 23 de octubre de este año. El propósito es claro: empresas ancla con un nivel de madurez sólido en sostenibilidad empiezan a construir un legado, transformando sus cadenas de valor.

En un país como el Perú, con enormes retos, esta es una de las estrategias más poderosas de transformación. Trasladar estándares ASG a la cadena de valor no es solo un buen gesto corporativo, es una estrategia de desarrollo territorial y de competitividad empresarial.



**JAVIER ICHAZO**

Gerente general de Mibanco y miembro de Es Hoy

## Fortalecer a las mype: tarea de todos

En el Perú, las micro y pequeñas empresas (mype) son el corazón de nuestra economía: representan el 99.7 % de las empresas y en 2024 superaron los 6 millones de unidades productivas, generando 8.3 millones de empleos, casi la mitad de la Población Económicamente Activa. Sin embargo, pese a este peso decisivo, enfrentan brechas persistentes en financiamiento, gestión y digitalización que frenan su desarrollo y el del país.

Superar estos desafíos no es tarea exclusiva de las mype. Requiere un esfuerzo compartido. El fortalecimiento del ecosistema de proveedores mype necesita de la acción conjunta de grandes y medianas empresas, sector financiero, Estado, academia y sociedad civil. Solo así podremos construir un país más competitivo y sostenible.

En ese marco surge Compromiso MYPE, plataforma que articula a empresas líderes bajo los Principios de Relacionamento Responsable impulsados por Es Hoy. A través de ella, se promueve la colaboración interempresarial, se ofrece acompañamiento técnico gratuito, se construye una comunidad de aprendizaje y se reconoce públicamente a las compañías comprometidas con sus proveedores mype. La experiencia demuestra que cuando las empresas actúan juntas con un mismo objetivo, todo el ecosistema se fortalece: ganan las mype, la gran empresa y el Perú.

El sector privado tiene un rol central. Las grandes y medianas compañías pueden ser más que compradoras: pueden convertirse en aliados estratégicos. ¿Cómo? Construyendo relaciones de largo plazo, invirtiendo en capacidades, facilitando acceso a financiamiento y cumpliendo responsablemente con los plazos de pago.

El Perú ya cuenta con ejemplos inspiradores. Empresas como Danper, Parque Arauco, Austral Group y BCP, reconocidas en la primera edición del Compromiso MYPE, han demostrado que es posible alinear la rentabilidad empresarial con el fortalecimiento de proveedores. El sector financiero,

por su parte, puede ser un gran aliado ofreciendo liquidez y soluciones de financiamiento. Pero hace falta más: estas empresas necesitan un entorno que las reconozca como socios estratégicos.

Por eso, Compromiso MYPE representa un camino tangible para que el sector corporativo contribuya a transformar la productividad y sostenibilidad de miles de pequeños negocios. Además, el Estado debe impulsar políticas que promuevan formalización, digitalización y acceso a mercados; la academia, aportar investigación y conocimiento; y la sociedad civil, articular y promover plataformas colectivas que sumen esfuerzos.

Al final, fortalecer a las mype significa mucho más que apoyar a un sector económico. Significa invertir en millones de familias que dependen de estos negocios, en la formalización que tanto necesitamos, en la productividad que asegura crecimiento, y en la cohesión social que nos permitirá construir un país más justo. Y eso solo se conseguirá si todos trabajamos para generar un ecosistema resiliente, competitivo y sostenible para las mype, columna vertebral de nuestra economía. La fórmula es sencilla pero poderosa: si crecen las mype, crecemos todos.



# Enfrentando los desafíos de la sostenibilidad en las cadenas de valor

La sostenibilidad en la cadena de valor empresarial ha evolucionado significativamente en la última década. Lo que antes se concebía como una aspiración ética o una práctica voluntaria, hoy se ha consolidado como una exigencia para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas, legítimas y resilientes en un entorno global cada vez más complejo.

En el contexto peruano, esta transformación adquiere una urgencia estratégica. Las persistentes brechas sociales y ambientales que atraviesa el país hacen que la integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en las cadenas de valor empresariales no sea una opción, sino una oportunidad decisiva para generar valor compartido y consolidar relaciones de confianza entre empresas, comunidades, proveedores y demás actores del ecosistema productivo.

La sostenibilidad en las cadenas de valor no se limita a mitigar impactos negativos; implica rediseñar de forma integral cómo se produce, se distribuye y se consume, desde la selección responsable de materias primas hasta la disposición final de los productos, cada decisión debe responder a criterios de eficiencia, equidad y regeneración.

Este enfoque sistémico implica repensar las relaciones con los proveedores, optimizar la logística, incorporar tecnologías limpias y garantizar condiciones laborales justas, construyendo cadenas más resilientes, inclusivas y sostenibles capaces de responder a los desafíos



Por **Susana Tejada**  
Directora de Sostenibilidad & Desarrollo  
EQUITY Risk & Sustainability  
Susana.tejada@equityconsultoria.net

sociales y ambientales de manera estructural.

Por ejemplo, la integración de comunidades vulnerables como proveedores o colaboradores no solo amplía el impacto social de las empresas, sino

**“AUNQUE CADA VEZ MÁS EMPRESAS ELABORAN INFORMES DE SOSTENIBILIDAD, SOLO UNA MINORÍA LOS SOMETE A VERIFICACIÓN EXTERNA”.**

que también fortalece la legitimidad y la capacidad adaptativa de toda la red de suministro. No obstante, en el caso de Perú, este desafío se vuelve particularmente complejo. Muchas cadenas productivas aún operan con bajos niveles de formalización, escasa trazabilidad y limitada capacidad tecnológica, lo que dificulta la adopción efectiva de criterios ESG. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hasta septiembre de 2020, se registraban 2 701 066 empresas activas en el país, pero solo una fracción de ellas implementaba modelos formales de sostenibilidad.

## Brecha entre formulación y ejecución

A pesar de este contexto, hay señales de avance. Un estudio de la Universidad de Piura sobre factores de desempeño ambiental y de economía circular en empresas peruanas, indica que el 53 % de las empresas del estudio compartían políticas de sostenibilidad con sus proveedores, lo que refleja un esfuerzo por extender los principios ESG más allá de las operaciones internas. No obstante, su implementación enfrenta obstáculos importantes; según la última encuesta de sostenibilidad de APOYO Consultoría, el 38 % de las empresas reporta dificultades para que sus proveedores cumplan con estos compromisos.

Esta brecha entre la formulación de políticas y su ejecución efectiva en los eslabones externos limita el alcance real de las estrategias ESG y evidencia la necesidad de acompañamiento técnico, mecanismos de verificación y herramientas digitales que profesionalicen a los proveedores y

fortalezcan la trazabilidad en toda la cadena.

Estas limitaciones también dificultan una evaluación rigurosa del impacto de las iniciativas, debido a la falta de datos consolidados y sistemas de verificación robustos, especialmente en lo que respecta a las acciones compartidas con proveedores.

Aunque cada vez más empresas elaboran informes de sostenibilidad, solo una minoría los somete a verificación externa, lo que debilita la credibilidad de la información divulgada y restringe la rendición de cuentas ante inversionistas y grupos de interés.

### Trazabilidad confiable y una gestión colaborativa

En América Latina, el 87.8 % de las empresas utiliza los estándares GRI, y un 11.1 % los complementa con SASB para lograr una mejor alineación financiera. Sin embargo, en Perú, apenas el 10 % de los reportes cuenta con verificación independiente, lo que representa una brecha crítica en la validación del desempeño ESG.

Para cerrar estas brechas, es clave impulsar la formación en tecnologías que habiliten una trazabilidad confiable y una gestión colaborativa. Herramientas como blockchain para el seguimiento de procesos, sensores de Internet of Things (IoT) para el monitoreo ambiental, y plataformas integradas, permiten profesionalizar a los proveedores locales y consolidar ecosistemas empresariales más sostenibles. Estas soluciones pueden articularse con herramientas como Power BI, que facilita la visualización y análisis en tiempo real de los datos generados, fortaleciendo la toma de decisiones

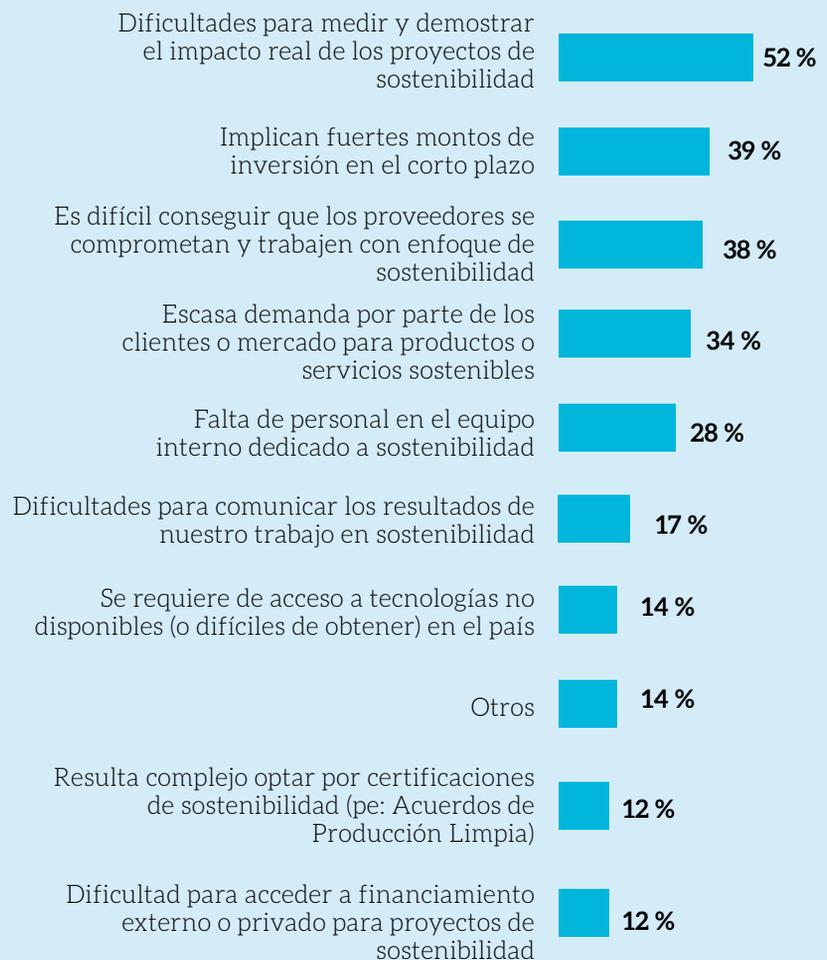
estratégicas y el reporte transparente de indicadores ESG.

En sectores vinculados a infraestructura física, la integración con entornos BIM (Building Information Modeling) permite modelar impactos ambientales, simular escenarios sostenibles y vincular datos operativos con el diseño y gestión de activos. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que refuerza la trazabilidad

y la rendición de cuentas en toda la cadena de valor.

En conjunto, estas tecnologías no solo habilitan el seguimiento de indicadores clave, sino que también promueven una gobernanza más colaborativa entre empresas y sus proveedores con el fin de generar valor compartido y responder con impacto real a los desafíos sociales y ambientales que enfrenta el país.

## Principales dificultades al implementar proyectos de sostenibilidad



Fuente: APOYO Consultoría. (2024). diciembre 6). El 52% de empresas con dificultades para medir impacto de sus proyectos de sostenibilidad.

# Proveedores sostenibles: el factor decisivo en las cadenas de valor globales

Las empresas peruanas que integren sostenibilidad en su cadena de valor no solo ganan reputación, sino también competitividad y acceso a mercados internacionales exigentes. Pymes y grandes compañías pueden crecer juntas si incorporan criterios ASG, como economía circular y resiliencia frente al cambio climático.

**POR RENZO ROJAS**

roj@stakeholders.com.pe

Contar con una cadena de valor sostenible marca la pauta para ingresar a mercados internacionales cada vez más competitivos. En ese camino, las empresas peruanas también deben articular con proveedores que incorporen criterios de sostenibilidad. Las ventajas no solo se reflejan en la reputación, sino también en los costos: según un informe del World Economic Forum, optar por una proveeduría sostenible puede generar ahorros de hasta un 16 %.

Perú es un eslabón clave de la cadena de suministro global, es un país proveedor por naturaleza. Prueba de ello son las exportaciones minero-metálicas, que en los dos primeros meses de 2025 registraron un crecimiento de 21.5 %.

“Sus recursos e insumos llegan a diversas industrias, países y bloques económicos en todo el mundo, consolidando así un rol estratégico dentro de la dinámica comercial internacional”, señala Marina Yzú, gerente general adjunta de Innovación, Tecnología y Sostenibilidad de AHK Perú.

La especialista destaca que en el país existen compañías que proveen directamente a mercados europeos, como el alemán. Al mismo tiempo, numerosas pequeñas y medianas empresas abastecen a grandes firmas locales que a su vez actúan, justamente, como proveedoras directas en el comercio internacional. Este engranaje demuestra cómo las pymes peruanas, aun sin exportar



**Daniel Vargas**

Jefe de Sostenibilidad de Transportadora de gas del Perú – TGP

de manera formal, logran insertarse en una cadena global de valor.

Si incorporamos el cambio climático en el panorama, el rol de las pymes se vuelve aún más crucial. Como advierte Gisella Rojo, presidenta de la Comisión de Economía Circular de la SNI, los riesgos climáticos y ambientales ya no

son escenarios abstractos: se manifiestan en sequías que golpean a la agroindustria, lluvias extremas que paralizan cadenas logísticas y en la volatilidad de los precios de insumos dependientes de recursos naturales.

“Frente a esto, la resiliencia de la cadena de suministro depende en gran medida de la capacidad de los proveedores para adaptarse y resistir estos impactos”, añade.

Los impactos también se reflejan en los costos. De hecho, un estudio global de Carbon Disclosure Project (CDP) calculó que los riesgos ambientales en las cadenas de suministro podrían generar costos a las empresas de hasta US \$120 000 millones hacia 2026.

## La exigencia aumenta

Los mercados globales elevan cada vez más la vara de la transparencia empresarial. Normas como la NIIF S1, que regula la información financiera vinculada a la sostenibilidad, obligan a las compañías a identificar y reportar riesgos y oportunidades en toda su cadena de valor, incluidos sus proveedores. En este contexto, las emisiones de Alcance 3 —aquellas indirectas generadas en la cadena de suministro— también adquieren un rol fundamental, ya que suelen concentrar la mayor parte de la huella de carbono de una organización.

En Europa, la presión es aún mayor. Según explica Gisella Rojo, el Pacto Verde

**11 %**

**APROXIMADAMENTE DE LAS MATERIAS PRIMAS DEL MUNDO PROVIENEN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, SEGÚN CIRCLE ECONOMY FOUNDATION.**

y la inminente normativa sobre debida diligencia demandarán que las empresas acrediten que sus cadenas de suministro cumplen con criterios de responsabilidad ambiental y social, un requisito que marcará la competitividad en los próximos años.

“Para las industrias peruanas, esto abre una doble oportunidad. Por un lado, aquellas que logren demostrar prácticas sostenibles podrán acceder de manera preferente a mercados que pagan más por productos responsables y con certificaciones ambientales o sociales. Por otro lado, se vuelven más atractivas para inversionistas que aplican criterios ESG, cada vez más determinantes en la asignación de capital”, explica.

Marina Yzú destaca que en Alemania, un mercado con alta demanda de productos peruanos como el arándano y la palta, la debida diligencia es imprescindible. Esta exigencia proviene tanto del marco normativo y regulatorio como del consumidor, que cada vez más demanda productos responsables.

“De esta manera, impacta a toda la cadena de valor: desde la empresa proveedora de materiales de limpieza o de oficina, abarcando a todos los actores y niveles de proveeduría involucrados”, arguye.

### **Economía circular, clave**

Un elemento importante de la sostenibilidad en la cadena de valor es la economía circular. Según Gisella Rojo, en el caso de los proveedores existen varios factores críticos que determinan si realmente se avanza hacia una cadena más sostenible. Entre ellos, destacan el ecodiseño y la eficiencia en el uso de recursos, pilares fundamentales para reducir el impacto ambiental y optimizar la producción.



**Gisella Rojo**

Presidenta de la Comisión de Economía Circular de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI)



**Marina Yzú**

Gerente general adjunta de Innovación, Tecnología y Sostenibilidad de la Cámara de Comercio e Industria Peruano-Alemana (AHK Perú)

“Desde la etapa inicial de producción, los proveedores deben incorporar insumos que reduzcan la generación de residuos, que puedan ser reutilizados y que minimicen la huella de carbono”, detalla.

Otro aspecto es la trazabilidad y medición de impactos, agrega. No se puede gestionar lo que no se mide. Hoy los mercados internacionales exigen reportes sobre emisiones de CO<sub>2</sub>, consumo energético, generación de residuos y condiciones sociales de la cadena de suministro.

“Los proveedores deben contar con mecanismos claros de seguimiento, certificaciones ambientales y

sistemas que permitan demostrar avances concretos en sostenibilidad”, añade.

En Perú, según el MINAM, se espera que para 2030 más de 750 empresas adopten modelos de economía circular. Iniciativas como “Negocios Sostenibles”, impulsada por la Unión Europea con un presupuesto de 17 millones de euros para 2024-2027, buscan fortalecer las capacidades de las empresas peruanas en economía circular, especialmente en sectores estratégicos como textil, frutos amazónicos y manufactura.

“Se han logrado grandes avances, impulsados en gran parte por la cooperación internacional, que ha promovido la comprensión de la economía circular y su transición. Esta abarca no solo la sostenibilidad, sino también la competitividad y la rentabilidad de las empresas”, manifiesta Marina Yzú.

### **Desarrollo y acompañamiento**

Con un largo camino para la transición de los pequeños negocios, las grandes empresas pueden impulsarlos en el proceso. Daniel Vargas, jefe de Sostenibilidad de Transportadora de gas del Perú – TGP, señala que la clave no es usar la sostenibilidad como un filtro para excluir proveedores, sino como una herramienta para identificar a los socios correctos y apoyarlos en su crecimiento.

“Las empresas grandes, a las que llamamos ‘tractoras’ por su capacidad de influencia, tienen una responsabilidad enorme: deben gestionar sus riesgos y, al mismo tiempo, potenciar a sus aliados comerciales, especialmente a las pequeñas y medianas empresas”, remarca.

El especialista explica cómo debería desarrollarse un proceso de formación de proveedores sostenibles.



## ¿Y si soy una pyme?

Daniel Vargas recomienda que un pequeño negocio debe enfocarse en indicadores que abordan los riesgos más comunes y relevantes, y que las empresas tractoras miran con lupa:

- Formalidad y ética de negocio
- Salud, seguridad y bienestar laboral
- Gestión ambiental básica
- Indicadores específicos de acuerdo sector

nibles en cuatro pasos. El primero consiste en reconocer que no todos ellos son iguales. Para ello, se debe iniciar con una segmentación inteligente, clasificándolos según su criticidad, el volumen de negocio que representan, su ubicación y la naturaleza de sus procesos.

“Una vez que tenemos grupos homogéneos, podemos identificar los riesgos ASG que son realmente relevantes para cada uno, siempre alineados con los temas materiales de la empresa tractora”, complementa.

El segundo paso consiste en evaluar su madurez. No se trata de un examen eliminatorio, sino de un diagnóstico. Esto se puede hacer a través de un reporte de sostenibilidad, o herramientas especializadas como EcoVadis o Sedex. Otra opción es desarrollar cuestionarios propios que se integren al proceso de homologación. Esta evaluación brinda una línea base

para entender el nivel de gestión sostenible de cada proveedor.

“El tercer paso es el acompañamiento. Aquí es donde la colaboración se hace real. Con la información de la evaluación, las empresas tractoras identifican las brechas de gestión y trabajan codo a codo con los proveedores para cerrarlas”, sostiene.

Finalmente, continúa, en el proceso de homologación y selección, se puede incorporar la sostenibilidad de una manera que premie el esfuerzo en lugar de penalizar la inexperiencia. En esta etapa se puede añadir una evaluación que sume puntos adicionales a la calificación final del proveedor.

“Uno que cumpla con estos criterios podría mejorar su posición en el ranking de selección, superando a otros que tal vez solo ofrecían un mejor precio o una calificación

técnica similar. Este enfoque no excluye a las mipymes y pymes, sino que las motiva a adoptar prácticas sostenibles, mostrándoles que el esfuerzo tiene una recompensa concreta”, asegura.

Por su parte, Gisella Rojo resalta que un aspecto esencial también es facilitar el acceso al financiamiento verde, ya que muchos proveedores no invierten en mejoras sostenibles por limitaciones de capital.

“Aquí entran en juego los créditos blandos, los bonos de sostenibilidad y los fondos internacionales de cooperación, que pueden canalizarse hacia la modernización de procesos, energías renovables o certificaciones ambientales”, afirma.

Para construir una cadena de valor sostenible, contar con una proveedoría que incorpore criterios ASG es fundamental en un mercado como el peruano, que busca seguir creciendo. Aspectos como la economía circular deben impulsarse especialmente en las pymes, que buscan integrarse de manera efectiva con grandes compañías.

Algunos casos ya muestran el camino. De acuerdo con Daniel Vargas, Esttlo Digital es un ejemplo de cómo la sostenibilidad puede convertirse en una ventaja competitiva. Como proveedor de impresión para el sector financiero, la empresa tuvo que alinear sus procesos con los altos estándares de sus clientes, demostrando que es posible crecer y cumplir con criterios responsables al mismo tiempo.

“Esto demuestra que el beneficio para la pyme va mucho más allá de obtener un contrato. (...) Al adoptar prácticas más eficientes y éticas, ellas no solo se vuelven más atractivas para las empresas grandes, sino que construyen una base sólida para su propio futuro”, concluye.

**WENDY ROJAS**

Directora Consultora Impacto Positivo

## ¿Las grandes empresas conocen los desafíos de sus proveedores mipyme?

En los últimos años, las grandes empresas han avanzado significativamente en sus compromisos de sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a sus prácticas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). Sin embargo, aún persiste una brecha crítica: la integración efectiva de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) en sus cadenas de valor sostenibles.

En el Perú, este desafío adquiere particular relevancia. Las mipymes representan el 99.5 % del tejido empresarial (CEPLAN), pero enfrentan barreras estructurales que limitan su desarrollo: dificultades para acceder a financiamiento, pagos diferidos, burocracia excesiva, inseguridad ciudadana y competencia desleal. Constituir una empresa puede tomar hasta 26 días, tres veces más que en otros países de la Alianza del Pacífico.

Este entorno desigual afecta su capacidad de operación, crecimiento e incorporación a estándares de sostenibilidad, lo que las deja rezagadas frente a los nuevos requerimientos del mercado global.

### ¿Adaptarse o transformar?

La pregunta no es si las mipyme pueden adaptarse a los retos ASG. La verdadera cuestión es si las grandes empresas están dispuestas a liderar el cambio, impulsando cadenas de suministro más responsables y colaborativas.

La presión de los inversionistas por cadenas de valor sostenibles es cada vez mayor. El último informe del Consejo de Profesionales de la Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP) junto con el MIT lo confirma. En Perú, El Instituto Nacional de Calidad (Inacal), del Ministerio de la Producción, aprobó la Norma Técnica Peruana NTP-ISO 20400:2022 basada en la ISO 20400 de Compras sostenibles, para impulsar que las organizaciones incorporen criterios ASG en sus políticas de compras.

### ¿Qué pueden hacer las áreas de compras?

Las empresas ya recopilan información preliminar para registrar a sus proveedores, evalúan su desempeño y analizan sus procesos productivos. Pero el reto va más allá del cumpli-

miento técnico o económico. Es momento de conocer dónde y cuándo se producen los mayores impactos ambientales a lo largo de todo el ciclo de vida e integrar criterios ASG, ofrecer plazos de pago más justos y reconocer que no todos los proveedores tienen la misma madurez empresarial para cumplir con estándares de sostenibilidad.

Más allá de asignar pedidos a un proveedor, es importante entender que hay detrás del producto o servicio y como este se produce. Aquí surge una oportunidad estratégica: desarrollar proveedores hacia un modelo de gestión competitivo, justo y sostenible.

Esto implica pasar de una lógica de homologación a una de acompañamiento, fortaleciendo capacidades, identificando oportunidades que generen impacto en el negocio y construyendo relaciones de confianza. En esa línea, las áreas de compras tienen la oportunidad de generar grandes cambios, integrando al proceso tradicional los criterios ASG a medida.

### Sostenibilidad colaborativa

La transición hacia una cadena de suministro sostenible requiere alianzas sólidas y estratégicas. Para las grandes empresas, esto significa reducir riesgos, asegurar continuidad operativa y responder a estándares internacionales cada vez más exigentes. Para las mipyme, integrar criterios ASG abre la puerta a nuevos mercados, facilita el acceso a financiamiento y promueve un crecimiento sostenido.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), cada año se pierden 12 000 millones de días de trabajo por depresión y ansiedad, lo que representa una pérdida de 1 billón de dólares en productividad. Este dato refuerza la necesidad de construir entornos empresariales más justos, empáticos y sostenibles.

Escuchar, apoyar y desarrollar proveedores no es solo una buena práctica: es una estrategia de competitividad. Solo a través de un enfoque colaborativo podremos avanzar hacia un desarrollo sostenible donde todos los actores del ecosistema empresarial —grandes y pequeños— prosperen de manera conjunta.

# “El 82 % de mype tiene ahorros, pero la mitad solo puede sostenerse menos de un mes”

Ornella Paz, jefa de Proyectos del Frente MYPE, conversó con *Stakeholders* sobre la fragilidad financiera de las micro y pequeñas empresas, los plazos de pago que ponen en riesgo su sostenibilidad y las claves para construir confianza entre grandes compañías y pequeños proveedores.

POR DENISSE TORRICO

dtorrico@stakeholders.com.pe

En el Perú, las micro y pequeñas empresas (mypes) constituyen el 99 % del tejido empresarial y generan casi el 91 % del empleo privado. Además, cuatro de cada cinco proveedores de las grandes cadenas de valor son mypes. Sin embargo, su peso en la economía contrasta con las barreras que enfrentan: baja productividad, informalidad, limitado acceso a financiamiento y plazos de pago que muchas veces superan sus capacidades. A ello se suman problemas sociales y

coyunturales, como la inseguridad, que incluso ha obligado a muchas mypes a cerrar sus redes sociales, uno de sus principales canales de venta.

Frente a esta realidad, el movimiento empresarial Es Hoy desarrolló el diagnóstico Compromiso Mype, que busca reconocer y fomentar buenas prácticas en el relacionamiento de grandes y medianas empresas con sus pequeños proveedores. En este marco, Ornella Paz, jefa de Proyectos del Frente MYPE,

analiza en conversación con *Stakeholders* los hallazgos del estudio y las claves para un entorno empresarial más equitativo.

**¿Por qué considera estratégico, además de ético, que las grandes empresas trabajen bajo principios de relacionamiento responsable con sus proveedores mype?**

Partimos de un análisis de las problemáticas y barreras que enfrentan las mypes peruanas. Si bien el 99 % del tejido empresarial son micro y pequeñas empresas, eso no significa que tengan condiciones adecuadas para crecer o integrarse a cadenas de valor.

Entre los retos más claros están la alta informalidad, el bajo acceso a financiamiento —porque los productos financieros del mercado no están diseñados para su naturaleza— y la baja productividad. Además, muchas mypes enfrentan actualmente un problema social, ya que la delincuencia las ha llevado a cerrar sus redes sociales, a pesar de que suelen ser su principal canal de ventas.

**Ustedes realizaron un estudio en 2024. ¿Qué hallazgos consideran más reveladores sobre la realidad financiera de las mypes?**

Uno de los hallazgos más importantes es que el 82 % de las mypes entrevistadas tiene algún nivel de ahorro, pero la mitad de ellas solo puede sostener



Ornella Paz  
Jefa de Proyectos del  
Frente MYPE

su operación durante menos de un mes. Eso nos lleva a una pregunta clave: ¿cuál es la responsabilidad de las grandes empresas respecto al tiempo de pago?

Muchas aún trabajan con plazos de 60, 90 o hasta 120 días, algo insostenible para una mype. Además, un 15 % de las entrevistadas nos contó que ha tenido que rechazar pedidos de grandes compañías por no contar con la capacidad instalada suficiente para cumplir con los volúmenes o tiempos que les exigen.

**En esa línea, ¿qué desafíos han identificado en la aplicación de estos principios, en especial en lo relacionado al acceso a capital?**

Vemos dos aspectos principales. El primero es cultural: muchas empresas grandes cumplen solo lo que exige la ley. Hoy existe una Ley de Pago a 30 días, pero incluso ese plazo sigue siendo demasiado para una mype.

El segundo aspecto tiene que ver con las matrices internacionales. Varias compañías en Perú siguen lineamientos regionales o globales que no se ajustan a nuestra realidad, lo que impide “tropicalizar”



**“MUCHAS AÚN TRABAJAN CON PLAZOS DE 60, 90 O HASTA 120 DÍAS, ALGO INSOSTENIBLE PARA UNA MYPE”.**

las políticas y atender las necesidades reales de las microempresas peruanas.

**Desde la perspectiva de inclusión financiera, ¿qué mecanismos considera clave para fortalecer a las mypes?**

El primer paso es la información y la capacitación. Muchas mypes desconfían de herramientas como el factoring porque no las conocen.

Si las grandes empresas impulsan programas de formación, ayudan a reducir esa brecha.

El segundo paso es acercarlas directamente al sector financiero. Ya hay compañías que sirven de nexo entre sus proveedores y entidades bancarias, lo que genera confianza, abre canales de financiamiento y rompe barreras de desconocimiento.

**¿Cómo se construye confianza entre grandes compañías y pequeños proveedores?**

La clave es la escucha activa. Muchas mypes sienten que sus clientes grandes no las escuchan. Algo tan sencillo como preguntar si entienden el proceso de compras o si las herramientas digitales son adecuadas, genera confianza.

Un ejemplo es el BCP, que organiza cafés con sus proveedores para recoger expectativas y necesidades. Escuchar es el primer paso, pero luego hay que implementar cambios que realmente reduzcan los dolores que enfrentan las mypes. Solo así se fortalece el vínculo.



# Compromiso MYPE, el reconocimiento que busca transformar las cadenas de valor

La primera edición del Reconocimiento Compromiso MYPE, impulsado por Es Hoy, distinguió a compañías que implementan modelos de relacionamiento justo y sostenible con micro y pequeñas empresas. En menos de un año, 80 organizaciones se han sumado a la iniciativa, transformando cadenas de valor y reduciendo brechas en el ecosistema empresarial peruano.

**POR DENISSE TORRICO**

[dtorrico@stakeholders.com.pe](mailto:dtorrico@stakeholders.com.pe)

El movimiento empresarial Es Hoy celebró la primera edición del reconocimiento Compromiso MYPE, un esfuerzo que busca transformar las cadenas de valor en el Perú y dar protagonismo a las micro y pequeñas empresas (mype) como actores estratégicos del desarrollo económico. El evento, realizado en la Cámara de Comercio de Lima, congregó a líderes empresariales, representantes del sector público y gremios económicos con el fin de visibilizar el impacto de un modelo de relacionamiento más justo entre grandes compañías y sus proveedores.

Para Ornella Paz, jefa de Proyectos del Frente MYPE en Es Hoy, esta primera

edición constituye el inicio de un cambio en la manera en que grandes y pequeñas empresas se vinculan dentro de las cadenas de valor.

“Compromiso MYPE nace con la premisa de que cuatro de cada cinco pequeños negocios abastecen a grandes cadenas de valor. Esto significa que la empresa tractora —grande o mediana— puede convertirse en un catalizador del crecimiento de sus microproveedores, ayudándolos a ampliar mercado, reforzar su competitividad y desarrollarse de manera equitativa”, afirma.

## Impacto medible y creciente

La iniciativa fue lanzada en 2024 y en

menos de un año ya cuenta con 80 empresas adheridas, de las cuales el 71 % son grandes y medianas compañías de más de 15 sectores económicos. A través de la Comunidad de Compradores del Compromiso MYPE, se han desarrollado 8 horas de capacitaciones colectivas y más de 50 horas de acompañamiento personalizado, con resultados concretos: las empresas participantes lograron mejorar en más del 30 % sus brechas de relacionamiento con proveedores mype.

“La iniciativa busca cambiar la forma en que las grandes empresas se relacionan con sus proveedores mype. Queremos que cada vez más organizaciones se comprometan con prácticas



que aseguren relaciones justas, sostenibles y con beneficios mutuos”, explica Paz.

El esfuerzo se basa en una ruta de cuatro principios básicos:

- Conocer a los proveedores, segmentándolos y caracterizándolos.
- Facilitar el acceso al capital, acelerando tiempos de pago o acercando mecanismos financieros.
- Simplificar procesos, reduciendo trámites y barreras administrativas.
- Fortalecer la productividad de los proveedores, a través de capacitaciones y apoyo técnico.

“Las empresas se adhieren comprometiéndose a los cuatro principios. Luego realizan un autodiagnóstico que les permite identificar brechas en su relación con proveedores mype. Tras el acompañamiento, repiten el diagnóstico y, si alcanzan el nivel avanzado, postulan al reconocimiento”, detalla Paz.

No obstante, el reconocimiento no se limita a una adhesión simbólica. Las compañías deben recorrer un proceso riguroso que incluye un autodiagnóstico gratuito, meses de acompañamiento técnico y una evaluación final que mide avances antes de acceder al distintivo.

“Este reconocimiento no es solo una celebración, es una invitación a más organizaciones a sumarse a un movimiento que demuestra que sí es posible construir cadenas de valor más justas y sostenibles. Las mype no son solo proveedoras, son aliadas estratégicas para un desarrollo económico verdaderamente inclusivo en el país”, subraya Paz.

El proceso de validación cuenta con el respaldo académico de

## “NACE CON LA PREMISA DE QUE CUATRO DE CADA CINCO PEQUEÑOS NEGOCIOS ABASTECEN A GRANDES CADENAS DE VALOR”.

Centrum PUCP, cuyos docentes especialistas revisan las evidencias presentadas por cada empresa antes de emitir un veredicto final.

En esta primera edición, el impacto ha sido significativo: 80 empresas se adhirieron, 74 realizaron el diagnóstico, 19 alcanzaron el nivel avanzado y 17 lograron el reconocimiento oficial.

### Nuevos retos y nuevas ediciones

El siguiente paso para Es Hoy y el Frente MYPE es posicionar esta iniciativa como un estándar de gestión empresarial que marque la pauta en el mercado peruano.

“Nuestro objetivo es consolidar un estándar de relacionamiento responsable en el sector privado. Queremos aumentar la participación de empresas y sectores, porque aún falta representatividad. Además, fortaleceremos la comunidad de compradores con una malla curricular más robusta e incluso con expositores regionales”, señaló Paz. La convocatoria para la segunda edición del Compromiso MYPE se abrirá en agosto de 2025 y se extenderá hasta diciembre. El proceso de acompañamiento se desarrollará entre enero y mayo de 2026, con evaluaciones en junio y julio, y la ceremonia de reconocimiento en agosto del mismo año.

## ¿Qué es Compromiso MYPE?

Es una iniciativa de Es Hoy con el propósito de que empresas medianas y grandes impulsen aún más a sus pequeños proveedores, a través de sus cadenas de valor.

**80** empresas adheridas

**+20 000** proveedores mype beneficiados

### ¿Quiénes son los ganadores?

1. Acurio Restaurantes
2. Austral Group
3. BCP
4. DANPER
5. Agrícola Don Ricardo
6. HERMES
7. Lima Expresa
8. Mibanco
9. Overall Strategy
10. Parque Arauco
11. Promart Homecenter
12. GrupoRPP
13. Unimaq
14. UTEC
15. Ferreycorp
16. Ferreyros
17. Supermercados Peruanos.

Las convocatorias para la segunda edición se abrirán en agosto de 2025 y el reconocimiento de las nuevas empresas será en junio de 2026.

# “La política de desarrollo productivo debe jugar un rol central impostergable en la economía nacional”

Las mypes son actores clave en las cadenas de valor, principalmente porque se insertan como proveedoras de bienes intermedios y servicios. En la economía peruana, contribuyen con cerca del 20 % del PBI y concentran más del 80 % del empleo. Para Lourdes Álvarez, directora general de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de PRODUCE, el reto es fortalecerlas mediante políticas que promuevan la innovación y sostenibilidad, además de facilitar su integración a cadenas de valor más competitivas.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

## ¿Cuál es el protagonismo de las mypes en la economía nacional?

Representan un segmento clave de la economía peruana. En 2024 su aporte al PBI fue cercano al 20 %, manteniéndose en un rango de entre 17 % y 21 % durante los últimos cinco años, aproximadamente. Su relevancia no se refleja únicamente en su contribución a la economía local, regional y nacional, sino también en la generación de empleo: absorben alrededor del 80 % de la mano de obra del país; es decir, una gran parte de la población económicamente activa ocupada.

## ¿La informalidad puede ser un factor que reduzca el aporte de las mypes a la economía?

Cuando desagregamos el mercado laboral entre empleo formal e informal, se observa que el aporte de las mypes se contrae, ya que muchos de estos empleos no cumplen necesariamente con las condiciones que exige la formalidad. Sin embargo, eso no disminuye su importancia. El mercado formal peruano no logra absorber a toda la mano de obra disponible, y en ese contexto las mypes cumplen un rol clave, generando una tracción significativa en la movilidad y dinamización del empleo.

## ¿Qué papel cumplen las empresas tractoras en el crecimiento de los pe-



Lourdes Álvarez

Directora general de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos del Ministerio de la Producción (PRODUCE)

## queños negocios?

Dentro de la estructura empresarial existe una categoría intermedia conocida como empresas tractoras. Estas cumplen un rol clave al generar un puente entre las empresas de menor tamaño y las de gran escala. Gracias a esa tracción y al tejido empresarial que

forman, facilitan que los pequeños negocios transiten de manera más efectiva hacia canales de proveeduría de bienes y servicios, impulsando así su crecimiento y competitividad.

## ¿Qué sectores considera que dinamizan el mercado a lo largo de su cadena de valor?

Sectores como la minería y la agroindustria generan una fuerte tracción en la economía. Estas actividades impulsan el crecimiento regional y local en los distritos donde se desarrollan, extendiendo sus efectos a las zonas aledañas, a las macroregiones e incluso a la economía nacional.

En el caso de la minería, por ejemplo, su demanda abarca agroindustria, madera, metalmecánica y diversos servicios, convirtiéndose así en un motor de dinamización. No obstante, este impacto positivo depende de que existan políticas que permitan a las pequeñas empresas contar con las condiciones necesarias para integrarse a estas cadenas de valor.

## ¿Cuál es la importancia de que el Estado impulse las cadenas de valor a través de políticas públicas?

Cuando la intervención del Gobierno se orienta a fortalecer las condiciones que necesitan las mypes para incorporarse

a las cadenas de valor, se generan efectos exponenciales. Estas empresas logran vincularse con actividades de mayor complejidad, lo que produce spillovers o efectos de arrastre que dinamizan la economía en su conjunto.

### ¿El Megapuerto de Chancay abre oportunidades para que las mypes se integren como proveedoras de grandes empresas?

Debemos reflexionar sobre cómo nos preparamos para aprovecharlas. Pensemos en un escenario donde grandes firmas internacionales instalan producción en nuestro territorio y mueven sus productos hacia distintos mercados globales. ¿Cómo se insertarán las mypes en esa dinámica?

Aquellas que estén en mejores condiciones podrán responder a la demanda de bienes intermedios y servicios. En ese sentido, la política de desarrollo productivo debe tener una visión integral del tejido empresarial, que no se limite a las mypes ni a las grandes compañías, sino que articule a todo el ecosistema.

### ¿En qué deberían enfocarse los programas para potenciar a las mypes e incorporarlas a las grandes cadenas de valor?

Se requiere un conjunto de instrumentos económicos que no se limite únicamente a la reducción de impuestos. No buscamos que las empresas crezcan solo a costa de incentivos tributarios, sino también a través de la mejora en innovación, la adopción de tecnología, la transferencia y el fortalecimiento de conocimientos, así como el desarrollo de mejores esquemas laborales para los trabajadores.

**Por otro lado, ¿cuál es el diagnóstico que hacen respecto a la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental en las ope-**

### raciones de las mypes?

Los resultados de la Encuesta Económica Anual 2023 muestran que el 13 % de las mypes ya invierte en gestión de residuos y que dos de cada diez cuentan con alguna certificación para mejorar su cadena de valor.

Estos indicadores nos sorprenden porque, hace unos diez años, era casi impensable encontrar este tipo de prácticas en microempresas —con ventas entre 0 y 50 UIT o hasta 70 UIT— que hoy demuestran disposición para implementar instrumentos vinculados a la circularidad, la economía verde y la producción sostenible.

### Desde su labor como Observatorio, ¿están incorporando indicadores de sostenibilidad en instrumentos como encuestas u otros que aplican?

Desde que se inició el proceso de adhesión a la OCDE, uno de los cer-

ca de 25 comités más retadores ha sido el vinculado a los temas verdes. Esto nos obligó a adecuar nuestras estadísticas para incluir indicadores de sostenibilidad. Antes, la Encuesta Económica Anual contenía apenas cuatro o cinco preguntas sobre el tema; ahora, desde su versión 2023, hemos incorporado un capítulo completo dedicado a la economía verde y la circularidad, entre otros, con alrededor de 30 a 37 preguntas.

### Por otro lado, ¿qué tan importante será darle seguimiento al Programa de Desarrollo de Proveedores de Produce?

De los 2,3 millones de empresas en el país, alrededor de 270 000 son pequeños proveedores de medianas y grandes compañías. Este grupo requiere, en muchos casos, de instrumentos públicos que les ayuden a fortalecer y afinar sus condiciones de calidad para incorporarse mejor al mercado.

Este es un programa bandera de PRODUCE. Su propósito central es generar la tracción necesaria para que las mypes logren sostenerse en el mercado. El programa desarrolla y consolida capacidades asociadas a la productividad, permitiéndoles luego negociar y competir en mejores condiciones que las que tenían al inicio.

### ¿Qué función específica cumplirá el Observatorio PRODUCEmpresarial en relación con esta iniciativa?

Generalmente aplicamos evaluaciones que nos permiten determinar si un programa, en un periodo determinado, obtuvo resultados alineados con sus objetivos y, a partir de ello, generar recomendaciones. En este caso, como en otros vinculados a innovación o digitalización, hemos observado resultados que han permitido la continuidad de los programas en el tiempo, aunque con ciertos ajustes o recomendaciones para mejorar su efectividad.

## “SECTORES COMO LA MINERÍA Y LA AGROINDUSTRIA GENERAN UNA FUERTE TRACCIÓN EN LA ECONOMÍA”.



# El peso de las mipyme en la economía nacional

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) constituyen un pilar fundamental de la economía nacional, al generar empleo y aportar significativamente a la renta del país. No obstante, enfrentan desafíos como la alta informalidad y la limitada competitividad. En este escenario, integrarse a cadenas de valor como proveedores de empresas tractoras se perfila como una estrategia clave para su desarrollo y sostenibilidad.



**99.4 %**

de las empresas formales peruanas operativas fueron mipyme.

**80 %**

se dedicaron a los sectores comercio y servicios.

**5.8 %**

del total de exportaciones pertenecieron a las mipyme.

**89.4 %**

de empleos del sector privado provinieron de estos pequeños negocios.

**8 de cada 10**

trabajadores laboran en condiciones de informalidad.

**FABIOLA THORNE**

Gerente de Supply Chain en TASA

## El valor de crecer junto a los proveedores

En la actualidad, hablar de sostenibilidad en los negocios implica mirar más allá de las propias operaciones y comprender que las cadenas de suministro son un eje decisivo para alcanzar objetivos responsables y de largo plazo. En el caso del sector pesquero, donde más de 3500 micro y pequeñas empresas (mype) forman parte de la red de servicios que sostienen la actividad, promover un modelo de compras sostenibles no es solo una opción, sino una obligación estratégica.

Las mype son el corazón de la cadena de valor pesquera. Aportan servicios tan diversos como logística, mantenimiento o limpieza industrial, generando miles de empleos y dinamizando economías locales. Sin embargo, su desarrollo enfrenta desafíos vinculados a la formalización, acceso a financiamiento y adopción de buenas prácticas de gestión. En este contexto, una política de compras sostenibles, basada en la homologación y el acompañamiento, permite generar un impacto positivo tanto para las empresas proveedoras como para el sector en su conjunto.

La homologación de proveedores cumple un rol esencial en este proceso. No se trata únicamente de verificar requisitos técnicos o de seguridad, sino de abrir la puerta a un modelo colaborativo en el que los estándares de calidad, responsabilidad ambiental y gestión empresarial sean compartidos por todos los actores. En TASA creemos que homologar no significa obligar ni imponer, sino capacitar, transferir conocimiento y reconocer a aquellos que apuestan por la mejora continua.

Desde 2019 impulsamos el programa “Crecemos Juntos”, que ha evolucionado hacia un ecosistema integral de capacitación, acompañamiento y beneficios para proveedores. En 2024 dimos un paso decisivo al integrar evaluaciones de desempeño, encuestas de percepción, talleres técnicos, capacitaciones financieras y logísticas, además de un plan de beneficios que premia a quienes destacan

por su desempeño. Este modelo simplifica la homologación y, al mismo tiempo, genera incentivos reales para la transición hacia prácticas sostenibles.

La sostenibilidad, en este sentido, no se limita a los compromisos ambientales. También implica asegurar que las mype tengan acceso a herramientas que fortalezcan su competitividad. Un ejemplo concreto es la alianza con entidades financieras, que ha permitido a los proveedores acceder a créditos con tasas preferenciales, educación financiera y acompañamiento especializado. Con ello se impulsa la formalización, el crecimiento empresarial y la consolidación de un tejido productivo más resiliente.

Adicionalmente, la digitalización cumple un rol cada vez más relevante. La innovación utilizada para centralizar procesos administrativos y mejorar la comunicación, lo que tiene como desenlace una gestión más eficiente y transparente. Estos avances son fundamentales para construir una relación de confianza mutua que se traduzca en mejores resultados para todos los actores de la cadena.

El futuro de las compras sostenibles dependerá de nuestra capacidad para integrar a más proveedores en este camino, con reglas claras, herramientas accesibles y un compromiso conjunto. En un país donde el 99.7 % de las empresas son mype, apostar por ellas significa apostar por la sostenibilidad del propio sector y del desarrollo nacional.

El reto no es menor, requiere visión, constancia y trabajo coordinado. Pero también sabemos que cuando nuestros proveedores crecen de manera sostenible, toda la cadena de valor se fortalece. Esa es la ruta que estamos decididos a seguir, es una manera de contribuir a vivir coherentemente nuestro propósito de garantizar la nutrición del mañana.

# El eslabón verde de la sostenibilidad: emprendimientos que transforman

Más que un vínculo comercial, los pequeños negocios con propósito sostenible se convierten en aliados estratégicos que generan competitividad, confianza y nuevas oportunidades para un desarrollo empresarial responsable.

**POR RENZO ROJAS**

rrojas@stakeholders.com.pe

Los emprendimientos con impacto social y ambiental son una fuerza clave para nutrir de manera sostenible las cadenas de valor en distintas industrias. Su presencia en el Perú es cada vez más sólida, impulsada por un espíritu emprendedor que marca la diferencia. Solo entre 2020 y 2024, el Sernanp financió 133 negocios con un enfoque sostenible, mientras que la Red Kunan agrupa hoy a más de 400 emprendimientos provenientes de todas las regiones del país.

Desde la economía circular hasta la inclusión social y la transformación digital, estos emprendimientos, al incorporarse como proveedores, fortalecen no solo su propia sostenibilidad, sino también la de grandes empresas en el Perú. Para Tita Zúñiga, subdirectora de Emprende UP y coordinadora del proyecto Climatech, este tipo de negocios son una fuente de innovación y de soluciones que ponen en el centro el respeto por el medio ambiente.

“Como proveedores de grandes empresas, contribuyen a que estas reduzcan su huella de carbono, diversifiquen sus insumos y fortalezcan prácticas de comercio justo. Estas prácticas, además de responder a marcos regulatorios cada vez más exigentes, generan cadenas de valor resilientes, transparentes y alineadas con los ODS”, explica.

Un ejemplo claro es Recidar, una organización que apuesta por dar una segunda vida a objetos usados prove-



**Tita Zúñiga**

Subdirectora de Emprende UP y coordinadora del proyecto Climatech



**Boris Gamarra**

Gerente general de Recidar

nientes de familias y empresas. Estos artículos llegan a su bazar ecosocial, donde se convierten en una alternativa de compra segura para poblaciones en situación de vulnerabilidad económica. Con este modelo, la iniciativa no solo fomenta el acceso a bienes de calidad a bajo costo, sino que también impulsa la sostenibilidad ambiental bajo un en-

foque de economía circular, en alianza con distintas compañías.

Boris Gamarra, gerente general de Recidar, resalta que las empresas aliadas obtienen un valor añadido: reciben mediciones sobre el impacto ambiental positivo que generan, lo que les permite fortalecer sus estrategias de sostenibilidad y avanzar en el cumplimiento de los ODS, así como en procesos de certificación internacional como las ISO.

“Les proporcionamos información sobre los ítems reutilizados, los kilogramos evitados en rellenos sanitarios y el CO<sub>2</sub> mitigado, así como de un resumen anual del impacto social. Estos resultados los comunicamos de manera constante en nuestras distintas redes, con el fin de mejorar la visibilidad y el alcance de lo que venimos realizando en conjunto”, manifiesta.

## Un vínculo con impacto

Los emprendimientos socioambientales suelen surgir a partir de una problemática concreta que buscan transformar, siempre con un propósito claro y bien definido. Sin embargo, en su proceso de crecimiento requieren del apoyo de otras empresas o de aceleradoras que les permitan escalar su impacto, explica Cinthia Varela, cofundadora y presidente de The Family Business School.

“Sin las herramientas de gestión adecuadas, no logran escalar. Considero

que debe haber mucha capacitación técnica y de gestión. Ahí es donde cumplen un rol fundamental no solo las redes, sino también las incubadoras y aceleradoras”, menciona.

En este punto, las empresas tractoras pueden tener un rol decisivo. Según Cinthia Varela, los emprendimientos necesitan una formación sólida, práctica y aplicable en aspectos clave como ASG, gestión de calidad, eficiencia y certificaciones. Además, requieren orientación para aprender a trabajar de manera efectiva con corporativos y así potenciar sus oportunidades de crecimiento.

“En la actualidad, debe existir una correlación entre lo que hacen los emprendimientos y la estrategia de sostenibilidad de las compañías. Ese vínculo tiene que generar un impacto que vaya más allá de lo mediático o reputacional”, indica.

Convertirse en proveedor de una gran empresa representa un reto para los emprendimientos, sobre todo porque los mercados globales exigen altos estándares. Tita Zúñiga explica que las certificaciones y los estándares de sostenibilidad funcionan como un verdadero puente de confianza entre emprendedores y corporaciones, al garantizar calidad, trazabilidad y el cumplimiento de prácticas responsables.

“Les aseguran su inclusión en procesos de compras corporativas y el ingreso a mercados internacionales, en la medida en que se les exige profesionalizar su gestión, mejorando así su eficacia operativa y competitividad”, añade.

Del mismo modo, las empresas pueden potenciar a este tipo de emprendimientos no solo mediante programas, talleres o ca-



**Cinthia Varela**

Cofundadora y presidenta de The Family Business School

pacitaciones en los aspectos mencionados, sino también facilitando innovación y acceso a liquidez, por ejemplo. Como subraya Cinthia Varela: “Un financiamiento adecuado y flexible. Que ayude a los emprendimientos tengan capital semilla o fondos”.

### El impulso corporativo

Boris Gamarra reflexiona que los emprendimientos de impacto social y ambiental se desarrollan en un mercado que aún requiere incentivos para crecer y consolidarse. Al mismo tiempo, destaca la importancia de fortalecer el alcance de su impacto para que su contribución sea más significativa.

“Las grandes compañías aún deben comprender mejor este tipo de mercado y los beneficios que les genera, ya que un alto porcentaje todavía no quiere invertir en él dentro de sus procesos, pues no perciben su rentabilidad a mediano y largo plazo”, remarca.

Las grandes compañías pueden marcar el paso en esta relación. Según el estudio *Corporaciones y empresas sociales con impacto en el Perú* (2021), elaborado a partir de encuestas y entrevistas a emprendedores sociales, el 47 % de emprendimientos afirmó haber

tomado la iniciativa para iniciar la conversación con una gran empresa. Además, cerca del 76 % señaló que su principal motivación para vincularse fue el desarrollo de proyectos conjuntos.

Más allá de un simple vínculo comercial, existe un enorme potencial en la creación de programas que generen beneficios tanto para el negocio como para la compañía. Desde el ámbito corporativo, aspectos como la formalización de proveedores representan una de las áreas clave donde se puede aportar valor.

“Es vital que el corporativo promueva e impulse el ecosistema, especialmente con miras a contar con proveedores de impacto, ya que cada vez se busca implementar con mayor fuerza políticas de compras sostenibles”, enfatiza Cinthia Varela.

Afortunadamente, programas como “Negocios Competitivos” del GRI han acompañado a empresas de todos los tamaños en la elaboración de sus primeros reportes de sostenibilidad, facilitando así su inclusión en cadenas de valor globales a través de compañías ancladas. En una de sus ediciones, esta iniciativa permitió que 377 empresas publiquen su primer informe, de las cuales más del 80 % eran proveedores —micro, pequeñas y medianas empresas— de grandes corporaciones.

El reto ahora es que más compañías apuesten decididamente por cadenas de valor sostenibles, integrando no solo a pequeños negocios, sino también a emprendimientos con impacto social y ambiental. Apostar por ellos significa fortalecer el modelo de negocio de las grandes empresas y, al mismo tiempo, ampliar el alcance del impacto positivo. La ruta ya está trazada.



## José Carlos Andrade

Director general de Arcos Dorados Perú

# “En Arcos Dorados tenemos la responsabilidad de aportar a una sociedad más sostenible e inclusiva”

José Carlos Andrade, director general de Arcos Dorados Perú, destaca los avances de la estrategia de sostenibilidad de la compañía: Receta del Futuro. Las acciones han generado la reducción del 24 % en consumo de agua y el reciclaje de más de 59 000 litros de aceite en biodiésel en el último año. Además, se refiere a las políticas de inclusión laboral y equidad de género, enfoques que apuntan, por ejemplo, a brindar mejores oportunidades de formación a jóvenes de 18 a 24 años.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

### ¿Qué visión tienen sobre la sostenibilidad corporativa desde Arcos Dorados Perú?

En Arcos Dorados Perú sabemos que nuestro compromiso no es sólo servir hamburguesas de la más alta calidad, sino también contribuir al desarrollo de las personas y mitigar nuestro impacto en el medio ambiente. Por eso nació la Receta del Futuro, que reúne lo que más nos importa: dar oportunidades a los jóvenes, promover la diversidad, acompañar a las familias, usar mejor nuestros recursos y proteger el medioambiente.

Junto con nuestros clientes, nuestro equipo y nuestros aliados, queremos dejar una huella positiva y construir un futuro más sostenible para todos, a partir de seis pilares: economía circular, abastecimiento sustentable, cambio climático, empleo joven, diversidad e inclusión, y familia y bienestar.

### ¿Qué principales acciones vienen desarrollando para una gestión ambiental sostenible en restaurantes?

En Arcos Dorados Perú aplicamos medidas muy concretas en todos nuestros restaurantes para la optimización y el mejor uso de los recursos como agua o energía.

Gracias a esto, en el último año bajamos el consumo de agua en 24 % y de refrigerantes en 29.4 %, entre otros resultados que se han logrado. Todo esto con acciones simples y efectivas como maquinaria más eficiente, griferías de bajo caudal y urinarios secos.

Pero no nos quedamos ahí. Recuperamos agua y aceite para darles una segunda vida, usamos embalajes de fuentes renovables, separamos los residuos en las cocinas de todos nuestros restaurantes y buscamos promover una cultura ambiental junto a nuestros equipos y clientes.



**Un tema importante es la gestión de residuos. ¿Cuál es el nivel de segregación de residuos de cocina alcanzado y qué proyecciones manejan para su gestión sostenible?**

Creemos que los residuos también pueden tener una segunda vida. Por eso reducimos la sobreproducción con un mejor control de inventarios y porciones, y en todas nuestras cocinas separamos los residuos para darles la disposición adecuada.

Con el Proyecto Natal, por ejemplo, ya recuperamos más de 420 000 litros de agua de los aires acondicionados para riego y limpieza, y este año lo llevaremos a más locales. Además, reciclamos el 100 % del aceite usado para darle una segunda vida: solo en 2024, transformamos más de 59 000 litros en biodiésel, evitando contaminación y sumando a la economía circular.

**Específicamente, ¿cómo planean eliminar el plástico en sus locales u operaciones?**

Para finales de este año, ya habremos eliminado el 98 % de los

**“APLICAMOS MEDIDAS MUY CONCRETAS EN TODOS NUESTROS RESTAURANTES PARA LA OPTIMIZACIÓN Y EL MEJOR USO DE LOS RECURSOS COMO AGUA O ENERGÍA”.**

plásticos de un solo uso en toda nuestra operación, reemplazándolos por empaques más livianos, reciclables y con materiales certificados como papel, cartón FSC/PEFC y hasta bagazo de caña.

Eso significa decirle adiós a las cañitas y a otros plásticos, sumar selladoras de papel en McDelivery y Automac, e ir probando nuevas soluciones todos los días. Incluso los juguetes de la Cajita Feliz están evolucionando: ahora se hacen con materiales sostenibles, reciclados y renovables, sin perder la diversión y la creatividad que los hace únicos.

**Sostenibilidad en la cadena de valor**

**¿Cuál es la oferta de productos con certificación de sostenibili-**

**dad (café sostenible, huevos de gallinas libres de jaula) con los que trabajan?**

Desde el 2023 volvimos con nuestros clásicos desayunos, y el protagonista es nuestro McCafé, preparado con café 100 % peruano de Quillabamba, Chanchamayo y Jaén; y con el sello Rainforest Alliance, que garantiza que se produce cuidando el ambiente y pagando de forma justa a los agricultores.

También sumamos huevos de gallinas libres de jaula en nuestros menús. De esta manera, reafirmamos nuestro compromiso con operaciones responsables y el desarrollo de la economía local bajo los más altos estándares de calidad, sostenibilidad y ética.

### ¿Qué prácticas de construcción sostenible están incorporando en nuevos restaurantes o remodelaciones?

Con las más recientes inauguraciones y renovaciones hechas en Perú, estamos dando paso a una nueva generación de restaurantes que combinan iniciativas sostenibles con una experiencia más digital para nuestros clientes. Este modelo busca no solo modernizar nuestra operación, sino también fortalecer la gestión ambiental y reducir de manera tangible nuestra huella de carbono.

Entre las principales medidas implementadas destacan los sistemas de iluminación LED con sensores de movimiento, equipos de bajo consumo que utilizan gases refrigerantes no contaminantes, controles programados para mayor eficiencia energética y griferías de bajo caudal que optimizan el uso del agua.

### Inclusión social y desarrollo laboral

#### ¿Con qué políticas de inclusión laboral cuentan? ¿Cuáles son las concretas para, por ejemplo, las personas con discapacidad?

La diversidad e inclusión son pilares de nuestra Receta del Futuro. Desde 2018, nuestro Comité de Diversidad e Inclusión lidera acciones para garantizar un entorno laboral libre de distinciones. Hoy, gracias al trabajo conjunto con organizaciones como el Centro Ann Sullivan, Incluyeme.com y las OMAPED de distintas municipalidades, más del 70 % de nuestros restaurantes en el país cuentan con colaboradores con discapacidad, y nos hemos propuesto alcanzar el 100 % en el corto plazo.

También, hemos implementado iniciativas como la Guía de Diversidad Sexual, que busca sensibilizar y eliminar sesgos, protocolos

de actuación frente a actitudes discriminatorias y una Línea Ética confidencial que asegura investigaciones justas y respetuosas. No solo promovemos la diversidad e inclusión, sino que no toleramos ningún tipo de discriminación.

#### ¿Con qué oportunidades de desarrollo, formación e inclusión laboral cuentan para los jóvenes?

Somos la puerta de entrada al primer empleo formal de miles de jóvenes, por eso no contratamos por experiencia sino por actitud. Según nuestro Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible 2024, generamos más de 480 000 empleos en la región y, solo en Perú, ofrecimos más de 3600 oportunidades de formación a jóvenes de 18 a 24 años. Para ello, trabajamos de la mano de aliados estratégicos para llegar a más jóvenes. Por ejemplo, formamos parte del programa “Jóvenes Productivos” del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que ya permitió a muchos acceder a su primer

empleo formal con nosotros. Además, lanzamos el estudio “Situación Laboral y Aspiraciones de Jóvenes” para entender sus necesidades y ayudar a abrir más puertas.

#### ¿Qué diagnóstico hacen en cuanto a la equidad de género dentro de su plantilla laboral? ¿Qué niveles manejan en las distintas jerarquías?

Para nosotros la equidad de género no es un objetivo, es una realidad que se vive en todos los niveles de la organización. Nuestro equipo está formado por 53 % de mujeres y 47 % de hombres, con una presencia femenina destacada gracias a un modelo de desarrollo basado en el mérito, no en cuotas.

En línea con ello, más del 80 % de nuestros gerentes de restaurantes son mujeres y, en los equipos de liderazgo, representan el 50 % de los cargos. A esto se suma la Red de Mujeres, presente en todos los países, que fortalece su desarrollo y asegura un crecimiento equitativo en toda la organización.





### Han llevado a cabo la campaña solidaria Gran Día. ¿Cuál es el impacto y los resultados a la fecha?

El Gran Día es nuestra jornada solidaria más importante del año. Ese día, cada Big Mac se convierte en una compra con propósito, porque el 100% de lo recaudado se dona a la Asociación Casa Ronald McDonald y a Aldeas Infantiles SOS Perú.

En 2024 batimos récord, gracias a la venta de más de 30 000 Big Macs solidarias, logrando impactar a más de 2000 familias hospedadas en las Casas Ronald, a 7200 personas que usaron sus salas de uso diurno y a más de 300 jóvenes que forman parte del programa Youth Can! de Aldeas Infantiles.

### ¿Qué actividades o cómo involucran a sus colaboradores en iniciativas de RS o sostenibilidad?

Un claro ejemplo es el voluntariado corporativo como una extensión natural de nuestro compromiso con la comunidad. Bajo el lema “cambiando un poco, cambiamos mucho”, movilizamos a nuestros equipos a través de campañas de sensibilización, voluntariado, con-

## “NUESTRO COMPROMISO VA TODAVÍA MÁS ALLÁ: NOS HEMOS PROPUESTO REDUCIR EN 31 % NUESTRA HUELLA DE CARBONO AL 2030”.

cursos y dinámicas que promueven la solidaridad y el trabajo colaborativo.

Por ejemplo, impulsamos un concurso en los 20 países donde operamos la marca McDonald’s, con el objetivo de que nuestros colaboradores —desde los crews hasta los gerentes de tienda— propongan ideas vinculadas a temas como la economía circular o el cambio climático. Recibimos propuestas muy valiosas, muchas de las cuales ya estamos implementando gracias al apoyo de nuestros equipos locales y regionales.

### ¿Cómo han integrado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a su estrategia empresarial?

Todos los pilares de nuestra estrategia socioambiental Receta del Futuro están estrechamente conectados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que nos permite alinear nuestras metas empresariales con los

grandes desafíos globales. A través de iniciativas que abarcan la empleabilidad juvenil, la diversidad e inclusión, el cuidado del medio ambiente y el apoyo a las comunidades, contribuimos directamente a varios ODS, como: educación de calidad, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsables y acción por el clima.

En el Perú, reforzamos este compromiso siendo la primera empresa del sector en unirse a Perú Sostenible. Esta participación nos permite trabajar de manera colaborativa, compartir buenas prácticas y escalar nuestro impacto positivo.

### ¿Qué perspectivas tienen a largo plazo sobre sostenibilidad y responsabilidad social? ¿Qué programas proyectan impulsar en el corto o mediano plazo al respecto?

La sostenibilidad es un trabajo y un compromiso diario. A corto y

mediano plazo, buscamos consolidar nuestro programa de empleabilidad, ampliar alianzas en diversidad e inclusión y fortalecer campañas de sensibilización ambiental para colaboradores y clientes.

A largo plazo, nuestro compromiso va todavía más allá: nos hemos propuesto reducir en 31 % nuestra huella de carbono al 2030, incluyendo a toda nuestra cadena de proveedores. Además, somos la única empresa del sector que ha emitido bonos verdes para acelerar este objetivo.

### ¿Qué principales aprendizajes les ha dejado la presentación de su Reporte de Sostenibilidad 2024?

El Reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible 2024 es el único en nuestra industria formalmente auditado, lo que reafirma nuestro compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas. En él presentamos los avances en nuestros compromisos socioambientales, mostrando cómo la sostenibilidad se integra de manera transversal en nuestras operaciones.

Este proceso nos dejó aprendizajes clave: la necesidad de seguir fortaleciendo nuestro compromiso con el desarrollo sostenible y de construir alianzas con actores sociales estratégicos. Asimismo, en 2024 contamos con 1850 colaboradores y alcanzamos un índice de satisfacción cercano al 90 %, evidencia de que nuestras acciones generan impacto no solo hacia afuera, sino también dentro de la organización, consolidando nuestra cultura y compromiso corporativo.

### ¿Podría mencionarnos algunos reconocimientos y certificaciones obtenidas durante el 2024?

En el 2024, tuvimos el honor de re-

cibir diversos reconocimientos que reflejan el impacto de nuestras acciones frente a la comunidad.

- **Merco Responsabilidad ESG:** puesto número 6 en el ranking sectorial de gastronomía, reafirmando nuestro compromiso con la sostenibilidad, la ética y la transparencia.
- **Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo:** reconocimiento por nuestra labor en la promoción de oportunidades laborales para jóvenes, a través del programa “Jóvenes Productivos”.
- **Centro Ann Sullivan y Global Autism Project:** distinción por nuestro compromiso con la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- **Aldeas Infantiles SOS Perú:** reconocimiento como “Empresa Constructora de Futuro” por nuestro aporte al desarrollo social de niños y jóvenes.

**Finalmente, ¿qué mensaje o recomendación tiene para todos**

### **sus grupos de interés? ¿Cómo reafirma el compromiso de Arcos Dorados con el progreso del Perú?**

En Arcos Dorados creemos que, como empresa, tenemos la responsabilidad de aportar a una sociedad más sostenible e inclusiva. Nuestro propósito es “hacer de cada día una oportunidad para alimentar a las personas y construir sueños”, el cual llevamos a la práctica ofreciendo alimentos de la más alta calidad, generando oportunidades de desarrollo para los jóvenes, operando con responsabilidad y cuidando el medioambiente.

Nuestra hoja de ruta es la Receta del Futuro, que integra la sostenibilidad en cada decisión y nos permite compartir avances con transparencia, sumando a nuestros equipos, aliados y clientes en este camino.

Sabemos que los retos son grandes, pero también que, con el compromiso de todos, es posible generar un impacto real. Porque cambiando un poco, cambiamos mucho.

## **“SOMOS LA PUERTA DE ENTRADA AL PRIMER EMPLEO FORMAL DE MILES DE JÓVENES, POR ESO NO CONTRATAMOS POR EXPERIENCIA SINO POR ACTITUD”.**



## La sostenibilidad es el reto del 60 % que avanza: el difícil camino de la RSE en las empresas públicas

A pesar de los avances institucionales y la presión ciudadana, la integración sistemática de la Responsabilidad Social Empresarial en las entidades estatales es aún incipiente. Las debilidades en gobernanza y la falta de un marco legal unificado impiden que la sostenibilidad se convierta en una estrategia de negocio para todas las empresas.

POR OSMARO VILLANUEVA

ovillanueva@stakeholders.com.pe

En la intersección entre el servicio público y la lógica del mercado, las empresas estatales peruanas se enfrentan a un desafío monumental: cómo integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y los criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) en su ADN. Particularmente las 35 empresas públicas de derecho privado bajo el ámbito de FONAFE o el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado, no solo impactan en la economía con su oferta de bienes y servicios, sino que definen el rostro del gobierno ante la ciudadanía.

Sin embargo, al analizar en detalle el panorama actual, se revela una realidad compleja, donde los avances coexisten con notorias deficiencias. La sostenibilidad, lejos de ser un pilar estratégico, sigue siendo, para muchos, una asignatura pendiente, un añadido cosmético más que una brújula de gestión.

Las cifras y los reportes de sostenibilidad —o su ausencia— ofrecen un primer y contundente indicio de este panorama fragmentado. La información de empresas dentro de la Corporación FONAFE revela que solo 21 publican informes de sostenibilidad, lo que representa un 60%. Esto deja a 14 empresas, casi el 40 %, sin un reporte formal de sus acciones en esta materia.



**Antonio Montenegro**  
Gerente General de  
Activos Mineros AMSAC



**Ramiro Rodrich**  
Especialista en Políticas Públicas

Es particularmente notable que la mayoría de las empresas que sí reportan provengan de los sectores de distribución y generación eléctrica como Adinelsa, Electro Sur Este o Egasa, además de otros servicios públicos como Sedapal, Activos Mineros, y bancos

como el de la Nación, lo que evidencia una mayor madurez en industrias con una larga trayectoria de interacción con las comunidades y el medio ambiente. En contraste, sectores como los servicios (Esvicsac, Silsa) o la defensa (Fame, Seman) aún no parecen haber adoptado la sostenibilidad como parte de su modelo de negocio.

Esta disparidad se confirma en el ranking de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que elabora el propio FONAFE a través de su Sistema de Medición del Nivel de Madurez (SIS-MAD). Mientras que empresas como Activos Mineros, ENOSA e Hidrandina alcanzan la excelencia con un 100 % de cumplimiento, otras como ENAPU (0 %) o ENACO (2.78 %) se sitúan en la base de la tabla. Estos datos demuestran que, a pesar de pertenecer a una misma corporación estatal, la adopción de la RSE no es uniforme ni obligatoria, dejando en evidencia la ausencia de una directriz estratégica unificada para todo el portafolio.

Stakeholders solicitó comentarios a FONAFE sobre los temas abordados en este artículo, sin respuesta oportuna hasta la fecha. No obstante, la información pública de la Corporación destaca que esta ha asumido el desafío de estandarizar la gestión sostenible de sus empresas. El área de Responsabilidad Social del Centro Corporativo está a cargo de elaborar los lineamientos,

políticas y manuales para mejorar la relación de las empresas con sus grupos de interés.

### El abismo entre el Estado y el mercado

La dicotomía entre la Responsabilidad Social Gubernamental (RSG) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es, en el fondo, una de las principales barreras para la consolidación de la sostenibilidad en las empresas públicas. La Dra. Marlene Zapata, gerente público y docente universitario, subraya esta distinción: “La RSG se centra en garantizar derechos, servicios y programas sociales universales... En cambio, las empresas públicas, como agentes empresariales, deberían asumir compromisos adicionales alineados con estándares internacionales, orientados no solo a cumplir con la normativa estatal, sino a generar valor compartido con sus *stakeholders*”.

La práctica actual, sin embargo, muestra que las entidades estatales priorizan la prestación de servicios y el cumplimiento normativo mínimo. Ramiro Rodrich, especialista en Políticas Públicas, coincide en que la integración de criterios ASG es “incipiente y heterogéneo” y que “la incorporación de estos criterios no siempre responde a una estrategia integral, sino más bien a presiones externas, cumplimiento normativo o, en el mejor de los casos, a iniciativas aisladas”.

Este enfoque reactivo es un lastre que, como señala el especialista, se ejemplifica en Petroperú. A pesar de los esfuerzos, ha enfrentado serios desafíos, como la falta de transparencia en la gestión de sus activos y los impactos ambientales de sus operaciones, lo que ha generado fuertes cuestionamientos. Las limitaciones estructurales son profundas y multifactoriales.



**Dra. Marlene Zapata**  
Gerente público y docente universitario



**Armando Casis**  
Director de Sostenibilidad de  
ESAN Graduate School of Business

La rigidez normativa, la falta de capacidades y, crucialmente, la injerencia política en la designación de directivos son barreras infranqueables. “La alta rotación política que interrumpe procesos” y la “ausencia de liderazgo” para gestionar la estrategia de sostenibilidad son, para Armando Casis de ESAN, las principales limitaciones. La politización de los directorios impide una gestión orientada a resultados de largo plazo y a la creación de valor social; “predomina una cultura de cumplimiento formal más que de innovación sostenible”, refuerza el director de Sostenibilidad de la escuela de negocios.

Los principales vacíos se hacen notorios en sectores críticos. En

energía, la Dra. Zapata señala la falta de estándares ambientales más estrictos y la baja inversión en energías limpias. En saneamiento, la deficiente gestión de Sedapal en términos de cobertura y calidad afecta directamente a las poblaciones más vulnerables, lo que desvirtúa la propia noción de servicio público. Estos ejemplos ponen de manifiesto que, a pesar de que el Estado busca legitimidad a través de sus programas sociales, sus empresas no logran replicar este compromiso en sus operaciones, una brecha que erosiona la confianza ciudadana.

### Pero hay casos de éxito

No todo es rezago en el universo de las empresas públicas. Existen casos que demuestran que la sostenibilidad puede ser el eje central de una entidad estatal. La experiencia de Activos Mineros (AMSAC) es, sin lugar a dudas, un referente. Su gerente general, Antonio Montenegro Criado, explica cómo en su empresa la sostenibilidad no es una tarea aislada, sino “el eje que orienta tanto la estrategia como la operación diaria.” El propósito de AMSAC no es maximizar recursos, sino la remediación ambiental, la recuperación de ecosistemas y la mejora de la calidad de vida de las comunidades.

Este enfoque se traduce en acciones concretas: monitoreo permanente de la calidad del agua, aire y suelo; recuperación de ecosistemas a través de la revegetación; y una alianza estratégica con las comunidades, priorizando el empleo local y empoderándolas para que se conviertan en “custodios de su entorno recuperado.” El éxito de AMSAC se mide con indicadores claros y verificables y se comunica a través de reportes, visitas guiadas y mesas de sostenibilidad.

Ramiro Rodrich suma a esta lista a otras empresas con avances no-

tables. CORPAC ha trabajado en la optimización de sus procesos para reducir el consumo de energía y la huella de carbono. Electroperú ha avanzado en la gestión de pasivos ambientales y en programas de relación comunitaria. Estos liderazgos, según el especialista, se explican por la presión regulatoria de entidades como la OEFA y el MINAM, las exigencias de financiamiento internacional y, sobre todo, la visión de líderes y gerentes con una genuina convicción sobre la sostenibilidad.

Otros casos destacados se encuentran en el sector energético, donde empresas como Egasa reciben el distintivo EGS de Perú Sostenible. Además, 20 empresas de la corporación han obtenido la certificación de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), lo que resalta un compromiso con el bienestar y desarrollo de sus colaboradores, una faceta social crucial.

Asimismo, 27 empresas (77 % del total) poseen al menos una certificación ISO, lo que según un estudio del Inacal y el BID, correlaciona con un aumento de la productividad laboral entre 33 % y 39 %. Estas certificaciones, si bien son un paso en la dirección correcta, aún son insuficientes para garantizar una gestión integral, especialmente si solo 18 empresas cuentan con la ISO 14001, enfocada en el manejo ambiental.

### **El camino hacia una gestión sostenible en las empresas públicas**

Para lograr una verdadera transformación, se requiere una reforma integral. La profesionalización de los directorios, desvinculando las designaciones de la agenda política, es un paso crítico. La creación de un mar-



## **“PARA LOGRAR UNA VERDADERA TRANSFORMACIÓN, SE REQUIERE UNA REFORMA INTEGRAL. LA PROFESIONALIZACIÓN DE LOS DIRECTORIOS”.**

co legal vinculante, una Ley de Empresas Estatales que obligue a la rendición de cuentas ASG, es igualmente necesaria.

Así, el reto para FONAFE y para el Estado peruano es transformar esta urgencia en una política de Estado obligatoria, convirtiendo la RSE de una excepción en la norma, para asegurar que la acción empresarial estatal esté, de verdad, al servicio del ciudadano.

Como señala la Dra. Zapata, esto debería inspirarse en el modelo de integridad pública de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). “Incluye gestión de riesgos, transparencia, control interno y capacitación en ética. Además, [FONAFE] debería promover reportes integrados de sostenibilidad, garantizando que las empresas bajo su supervisión contribuyan al valor público y no solo al resultado”.

Por su parte, Armando Casis sostiene que “sin mecanismos claros que reconozcan la sostenibilidad como ventaja estratégica, las empresas públicas tienden a enfocarse en el cumplimiento normativo más que en la creación de valor”.

La clave está en incentivar la sostenibilidad. La gestión de gerentes y directivos debe ligarse a indicadores ASG, no solo a los financieros, y se debe fomentar la publicación de información de los impactos ambientales y sociales de manera accesible para todos los ciudadanos. El camino hacia una gestión sostenible de las empresas públicas en el Perú es largo, pero no imposible. Requiere de una voluntad política firme, un marco institucional robusto y, sobre todo, una visión a largo plazo que reconozca que la sostenibilidad no es un gasto, sino una inversión en el futuro del país.



## JUAN ANTONIO ARBULÚ

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

# RSE en las empresas del Estado: entre el discurso institucional y el impacto real

En el Perú, las empresas públicas cumplen funciones estratégicas que trascienden lo puramente comercial: garantizan el acceso a bienes y servicios esenciales, gestionan recursos de interés nacional y operan en sectores de alta sensibilidad social y ambiental. Esta posición privilegiada las convierte en actores clave para impulsar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como parte de su gestión. Sin embargo, existe una brecha significativa entre el discurso institucional y el impacto real de sus acciones.

El artículo 78 de la Ley N.º 28611 – Ley General del Ambiente establece que el Estado promueve la adopción voluntaria de políticas y prácticas de RSE. Esto significa que, incluso para empresas estatales, no existe un mandato legal que obligue a diseñar, implementar y evaluar de manera sistemática programas de responsabilidad social.

A diferencia de otros países que han establecido requisitos de reporte y estándares obligatorios para empresas públicas, en el Perú la RSE sigue siendo un compromiso más vinculado a la reputación que a un mandato vinculante. Esto genera un terreno fértil para discursos bien elaborados, pero con resultados tangibles limitados.

En los reportes anuales, memorias institucionales y comunicados oficiales, muchas empresas del Estado destacan sus proyectos de apoyo comunitario, actividades ambientales o programas de capacitación. Se utilizan términos como “sostenibilidad”, “valor compartido” y “desarrollo local” para describir estas acciones.

Sin embargo, estos esfuerzos suelen tener tres características recurrentes:

- **Carácter aislado o reactivo:** acciones puntuales ante crisis o conflictos, sin un plan estratégico de largo plazo.
- **Foco en visibilidad más que en impacto:** priorización de actividades que generan buena imagen, pero cuya contribución real al desarrollo es limitada.
- **Falta de evaluación y seguimiento:** ausencia de indicadores claros para medir los resultados e impactos a mediano y largo plazo.

## El impacto real

En la práctica, el impacto real de la RSE en empresas públicas peruanas es variable y, en muchos casos, insuficiente. Factores como la rotación de directivos, la influencia política en la gestión, las restricciones presupuestarias y la débil cultura de planificación estratégica limitan la continuidad y la eficacia de las iniciativas.

Ejemplos como los programas comunitarios de Petroperú en zonas afectadas por derrames o las capacitaciones ofrecidas por empresas eléctricas en zonas rurales muestran buenas intenciones, pero también evidencian problemas estructurales: plazos cortos, falta de consulta previa efectiva y escasa articulación con políticas públicas locales.

## Responsabilidad social “real”: una propuesta

Para que la RSE en empresas públicas pase del discurso al impacto real, se requiere un cambio en tres frentes:

- **Marco normativo vinculante:** establecer la obligatoriedad de contar con políticas de RSE alineadas a estándares internacionales (ISO 26000, GRI) y con indicadores de medición de impacto social y ambiental.
- **Integración con la estrategia empresarial:** que la RSE no sea un área aislada, sino parte del *core business* de la empresa, vinculada a su planificación operativa y a sus objetivos de servicio público.
- **Rendición de cuentas transparente:** publicación de reportes de sostenibilidad auditados, con información verificable sobre inversiones, resultados e impactos.

La responsabilidad social empresarial en las empresas del Estado no puede reducirse a un componente de marketing institucional. Su legitimidad y sostenibilidad dependen de que las acciones sociales y ambientales tengan un impacto real, medible y coherente con la misión pública que las define.

Cerrar la brecha entre discurso e impacto requiere voluntad política, capacidad técnica y, sobre todo, una cultura organizacional que entienda la RSE como una inversión en legitimidad y valor público, no como un gasto accesorio.

# Hacia una nueva era de sostenibilidad: GRI 2025 y holdings estatales en transición

La sostenibilidad empresarial entra en un punto de inflexión con los cambios que introduce el Global Reporting Initiative (GRI) hacia 2025. Los nuevos lineamientos exigen que las compañías reporten sus emisiones de Alcance 1, 2 y 3 con datos primarios y trazabilidad verificable. Para países como el Perú, altamente dependiente de sectores extractivos y energéticos, este ajuste constituye un reto significativo: implica fortalecer la recopilación de información en cadenas de suministro dispersas y muchas veces localizadas en zonas rurales y amazónicas, donde predominan proveedores de pequeña escala.

No obstante, este desafío también representa una oportunidad. Al robustecer sus sistemas de gestión de datos, las empresas podrán integrar herramientas tecnológicas, generar confianza con comunidades y autoridades, y consolidar su legitimidad en los mercados. La sostenibilidad deja así de ser un anexo reputacional y pasa a convertirse en un eje estratégico de gobernanza empresarial.

Otro cambio clave es la exigencia de planes de transición y mecanismos de gobernanza climática. Las juntas directivas deberán asumir un rol más activo, diferenciando entre reducciones reales de emisiones, remociones verificadas y compensaciones de carbono. En territorios como la Amazonía, este enfoque permitirá depurar proyectos poco confiables y fortalecer iniciativas que realmente combinen impactos ambientales positivos con beneficios sociales tangibles.

Asimismo, la introducción de métricas energéticas a lo largo de la



Por Eduardo A. Trujillo  
Experto independiente en sostenibilidad  
y gestión de grupos de interés

cadena de valor —desde pérdidas en transmisión eléctrica hasta la dependencia de combustibles fósiles en transporte— plantea una visión sistémica de la transición energética. Para el Perú, donde varias empresas eléctricas estatales aún dependen de hidrocarburos, el reto es grande; pero también lo es el potencial de liderazgo si se aprovecha la ventana

2025-2027 para anticiparse a la obligatoriedad de los estándares.

## Holdings estatales: entre la gobernanza y la transición

Un segundo escenario de transformación recae en los holdings estatales, conglomerados que gestionan sectores estratégicos como energía, minería e infraestructura. La experiencia internacional demuestra que aquellos que se alinean con las prácticas de la OCDE han logrado convertir la sostenibilidad en resiliencia financiera, legitimidad social y acceso a capital global.

Europa marca la pauta. Suecia, Finlandia y Francia han establecido que sus empresas públicas reporten bajo marcos internacionales, definen metas climáticas y vinculen la remuneración de directivos a indicadores de sostenibilidad. En Asia, Temasek (Singapur) implementa un precio interno de carbono y exige planes neto-cero en sus inversiones, mientras Khazanah (Malasia) articula criterios ESG para todas sus decisiones de inversión. En América del Norte, Canadá impulsa el programa Greening



Government, que establece objetivos de neutralidad climática para sus corporaciones estatales.

En América Latina, Chile se mantiene a la vanguardia con el Sistema de Empresas Públicas (SEP) y su Código de Gobernanza. En el Perú, el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) ha comenzado a consolidar avances a través de su Código de Gobierno Corporativo y el impulso del Grado de Madurez de la Responsabilidad Social. Estos instrumentos fortalecen la gestión responsable de los holdings estatales y sientan las bases para una política transversal de sostenibilidad, permitiendo que el sector público empresarial lidere con mayor impacto la transición hacia una economía con bajas emisiones.

### Un punto de convergencia: Perú y la ventana de oportunidad

La convergencia entre los estándares GRI y la evolución de los holdings estatales es evidente. En un país como el Perú, donde el Estado mantiene participación en sectores clave mediante FONAFE, la implementación temprana de los nuevos estándares —especialmente GRI 102 sobre cambio climático y GRI 103 sobre energía— puede convertirse en una palanca para institucionalizar una gobernanza climática sólida.

Adoptar anticipadamente estos marcos no solo permitirá cumplir con futuras exigencias regulatorias, sino también acceder a financiamiento verde, bonos climáticos y capital internacional en mejores condiciones. Al mismo tiempo, reducirá la exposición a riesgos socioambientales que históricamente han afectado

## Tabla comparativa de casos internacionales

Región / País	Práctica destacada	Enfoque de sostenibilidad
Europa (Suecia, Finlandia, Francia)	Reporte obligatorio bajo marcos internacionales	Metas climáticas y remuneración ligada a sostenibilidad
Asia (Singapur, Malasia)	Precio interno de carbono criterios ESG en inversión	Planes neto-cero y decisiones de inversión sostenibles
América del Norte (Canadá)	Programa Greening Government	Corporaciones estatales con objetivos neto-cero
Latinoamérica (Chile)	SEP y Código de Gobernanza	Gobernanza corporativa y metas de sostenibilidad
Perú (FONAFE)	Código de Gobierno Corporativo y Grado de Madurez RS	Bases para política transversal de sostenibilidad

## “PARA EL PERÚ, DONDE VARIAS EMPRESAS ELÉCTRICAS ESTATALES AÚN DEPENDEN DE HIDROCARBUROS, EL RETO ES GRANDE”.

la operación de empresas estatales y privadas.

El reto, sin embargo, consiste en transformar la sostenibilidad en ventaja competitiva y no en mera carga burocrática. Para ello será fundamental fortalecer los sistemas de información, capacitar a las juntas directivas, transparentar la cadena de valor y, sobre todo, vincular la sostenibilidad con el desarrollo territorial. Una transición justa en el Perú exige considerar la reconversión laboral, la inclusión de comunidades indígenas y rurales, y la reducción de brechas sociales tanto como las ambientales.

### De la reputación al compromiso estratégico

La sostenibilidad empresarial ya no se mide solo en términos de reputación. Hoy constituye un compromiso estratégico de largo plazo

que demanda generar impactos reales y sostener lo esencial incluso en contextos de crisis. La clave radica en una comunicación responsable y transparente, capaz de inspirar confianza y de marcar distancia frente al greenwashing, las donaciones aisladas o las modas pasajeras.

Con la entrada en vigor de los nuevos estándares GRI y las exigencias de la OCDE hacia los holdings estatales, las empresas tienen un mandato claro: integrar la sostenibilidad en el corazón de su estrategia corporativa. Para el Perú, este escenario abre una oportunidad histórica. Si el país aprovecha la ventana de preparación antes de 2027, podrá dejar de ser solo exportador de recursos y proyectarse como referente latinoamericano en prácticas empresariales responsables, con holdings estatales que lideren la transición hacia una economía baja en carbono.

# La naturaleza como habilitador para el desarrollo sostenible en Perú

La relación entre el ser humano, la cultura y la economía con la naturaleza ha sido históricamente profunda. Sin embargo, desde la industrialización, esta conexión se ha debilitado, lo que ha generado impactos irreversibles en ecosistemas y especies. Hoy, no solo el 55 % del PIB mundial está en riesgo, sino que la vida misma enfrenta una amenaza si se sigue explotando la naturaleza sin límites.

Desde una perspectiva antropocéntrica, los ecosistemas saludables generan beneficios tangibles e intangibles que sustentan múltiples actividades económicas. Estos beneficios, conocidos como servicios ecosistémicos (CBD), se clasifican en:

- **Regulación:** son los servicios ecosistémicos asociados a funciones clave de los ecosistemas que generalmente no tienen un valor monetario claro como la regulación del clima, el filtrado de aire y agua, entre otros.
- **Aprovisionamiento:** hace referencia al suministro de bienes que usualmente tienen un valor monetario, como alimentos, agua, fibra, recursos genéticos y combustibles.
- **SopORTE:** son los servicios de los que no se benefician directamente los humanos, pero son esenciales para el funcionamiento de los ecosistemas como formación de suelos y ciclo de nutrientes, entre otros.
- **Culturales:** hacen referencia a beneficios indirectos que contribuyen a las necesidades y aspiraciones de la sociedad, como los valores espirituales, estéticos, recreación y ecoturismo.

**Perú: país donde la naturaleza es pilar del desarrollo económico**  
Perú, uno de los 17 países megadiversos



Por Eduardo Atehortua  
Socio de Sostenibilidad y  
Cambio Climático de Deloitte

del mundo, alberga cerca del 10 % de la biodiversidad global con 36 ecosistemas continentales y más de 25 000 especies de flora, según la Estrategia y Planes de Acción Nacional Biológica y el Ministerio de Ambiente. Esta riqueza natural es clave para el desarrollo sostenible de las empresas nacionales.

La biodiversidad peruana provee servicios ecosistémicos esenciales que mitigan riesgos operativos y fortalecen procesos productivos, especialmente en sectores como agricultura, pesca, minería y turismo. En 2024, el PBI nacional creció 3.75 %, se destaca la pesca (24.9 %) y el agro (7.54 %), lo cual evidencia la dependencia directa de estos sectores hacia la naturaleza.

La tabla 1 resume las dependencias y riesgos de sectores clave, desde agricultura hasta turismo, lo que demuestra cómo la salud de los ecosistemas impacta directamente en la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Las organizaciones deben tomar acción mediante la identificación de sus

dependencias hacia los ecosistemas y evaluar al mismo tiempo si cuentan con medidas para mitigar los riesgos asociados. Si no se implementan acciones concretas, existe el riesgo de que los ecosistemas se degraden hasta un punto sin retorno, lo que imposibilita su regeneración y compromete la sostenibilidad de sus operaciones.

## Llamado a la acción

Ante las consecuencias del uso insostenible de ecosistemas, diversos grupos de interés del sector privado han elevado sus exigencias en torno a la gestión responsable de la naturaleza. En respuesta, han surgido marcos normativos, estándares y regulaciones internacionales que promueven una administración más consciente de los recursos naturales y los ecosistemas. Algunos ejemplos relevantes incluyen:

- **Marco Mundial de Kunming-Montreal:** establece 23 metas para 2030 que orientan políticas, planes y estrategias nacionales, en las que se involucran a todos los actores de la sociedad.
- **Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (CITES):** regula el comercio internacional de especies amenazadas, al proteger la biodiversidad frente a la explotación comercial.
- **Convención Ramsar:** fomenta la identificación, la designación y la gestión sostenible de humedales mediante acciones locales y nacionales.
- **Protocolo de Nagoya:** garantiza la participación justa y equitativa en los beneficios derivados del uso de recursos genéticos, al promover su conservación y uso sostenible.

- **Reglamento de Restauración de la Naturaleza (UE):** establece medidas para recuperar ecosistemas biodiversos, mitigar el cambio climático y mejorar la seguridad alimentaria.
- **Reglamento de Productos Libres de Deforestación (UE):** busca frenar la deforestación y la degradación forestal vinculadas a la expansión agrícola.
- **Directiva de Debida Diligencia en Sostenibilidad Corporativa (UE):** exige identificar, prevenir, mitigar y compensar impactos negativos sobre derechos humanos y el medio ambiente en toda la cadena de valor.
- **Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (UE):** impone requisitos detallados para la divulgación de

información ESG, lo que incluye el módulo E4 sobre biodiversidad y ecosistemas.

Estos instrumentos promueven una administración consciente de los recursos naturales y exigen a las empresas integrar la naturaleza en sus estrategias.

### Integrar la naturaleza en el corazón del negocio: el Enfoque LEAP del TNFD

Hoy se espera que las empresas sean más transparentes y conscientes frente a los riesgos y oportunidades relacionados con la naturaleza, de acuerdo con el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible (CECODES, 2023). En este contexto, el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas

con la Naturaleza (TNFD, por su sigla en inglés), creado en 2021, propone el enfoque LEAP (Localizar, Evaluar, Analizar y Preparar) para integrar la naturaleza en decisiones empresariales. Este marco flexible, que es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño, sector y geografía, se compone de cuatro etapas:

- **Localizar:** identificar las áreas geográficas donde la empresa interactúa con la naturaleza, ya sea mediante operaciones directas, cadena de suministro o financiamiento.
- **Evaluar:** analizar las dependencias e impactos sobre la biodiversidad, el uso del suelo, el agua y el clima, entre otros.
- **Analizar:** examinar los riesgos y las oportunidades derivados de esas

Tabla 1

Sector	Ejemplos de dependencias <sup>1</sup>	Ejemplos de riesgos
Financiero	No existe una dependencia directa, pero su rentabilidad y estabilidad dependen de la salud de los ecosistemas que sostienen a los sectores productivos a los que financian.	Aumento de morosidad de créditos, exposición a riesgos catastróficos (desastres naturales), pérdida de valor de activos.
Agricultura y agroindustria	Regulación hídrica, fertilidad de suelos, polinización.	Menores rendimientos en cosechas, aumento de costos de insumos, pérdida de competitividad en la cadena productiva (pequeños y medianos agricultores).
Pesca y acuicultura	Regulación climática, calidad de agua costera y continental.	Reducción de volúmenes de captura, pérdida de competitividad en la cadena productiva (pescadores artesanales).
Energía	Regulación hídrica, estabilidad de suelos y sedimentos.	Interrupción en las operaciones de generación de energía, necesidad en el uso de combustibles fósiles, menor capacidad de generación hidroeléctrica, apagones por el traslado interrumpido de energía, afectación en tarifas eléctricas.
Minería	Regulación hídrica, estabilidad de suelos.	Paralización operativa por conflictos sociales, aumento de costos por gestión hídrica, deslizamientos y afectaciones de los activos.
Turismo	Paisajes naturales, áreas naturales protegidas.	Reducción de atractivos turísticos, afectación en pequeñas comunidades dependientes del turismo (conflictos sociales).

<sup>1</sup> Los ejemplos propuestos no abarcan todos los que aplican al sector. Este ejercicio debe analizarse considerando toda la cadena de valor, ya que podrían surgir más dependencias y riesgos relacionadas.

interacciones, desde una perspectiva financiera y estratégica.

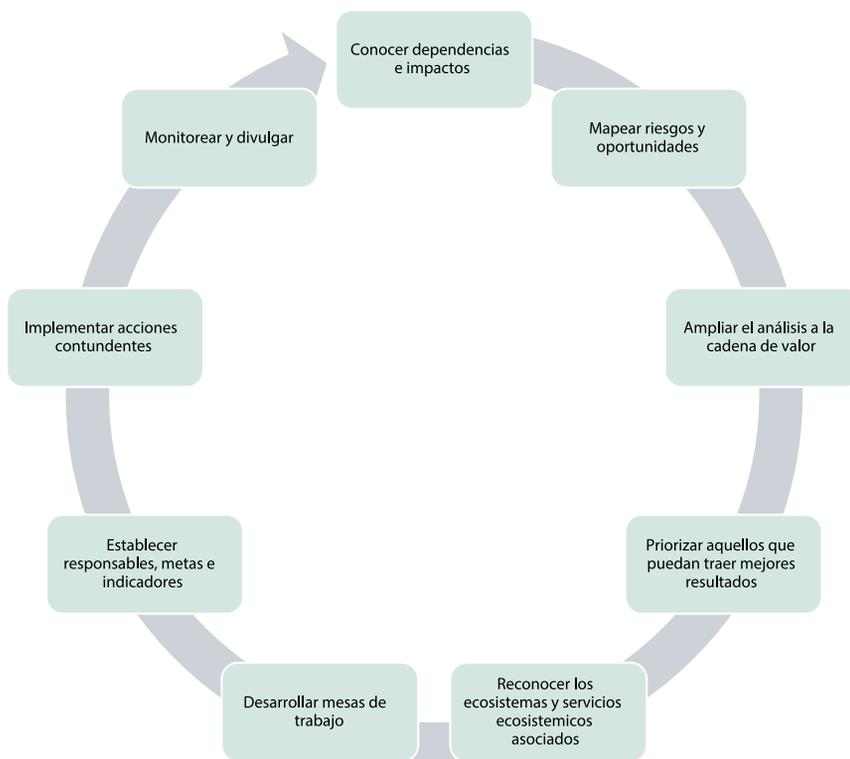
- **Preparar:** integrar los hallazgos en la estrategia empresarial, establecer mecanismos de gestión y preparar la divulgación de información relevante.

En todas las etapas se promueve la participación de pueblos indígenas, comunidades locales y partes interesadas que pueden ser afectadas. Al aplicar el enfoque LEAP, las empresas pueden comprender mejor su relación con la naturaleza, valorar los servicios ecosistémicos y gestionar adecuadamente los riesgos y las oportunidades relacionados.

### Por dónde empezar

En este sentido, se propone un paso a paso sencillo y concreto basado en el TNFD y los SBT para la naturaleza, el cual hace referencia a objetivos basados en la ciencia, que les permitirá a las diferentes compañías iniciar el camino de la conservación de la biodiversidad.

1. Conocer las principales dependencias e impactos de las operaciones de la empresa sobre la naturaleza.
2. Mapear posibles riesgos y oportunidades derivadas de los hallazgos del paso anterior.
3. Identificar estos mismos asuntos a un alto nivel para su cadena de valor.
4. Priorizar aquellos riesgos y oportunidades de las operaciones y la cadena de valor dependiendo de los posibles resultados y consecuencias.
5. Reconocer los ecosistemas y los servicios ecosistémicos asociados a los riesgos y las oportunidades priorizadas.
6. Desarrollar mesas de trabajo con grupos de interés involucrados en esos ecosistemas o servicios ecosistémicos para plantear soluciones conjuntas.
7. Establecer responsables, metas



## “HOY SE ESPERA QUE LAS EMPRESAS SEAN MÁS TRANSPARENTES Y CONSCIENTES FRENTE A LOS RIESGOS Y OPORTUNIDADES RELACIONADOS CON LA NATURALEZA”.



e indicadores que puedan ser monitoreados continuamente.

8. Implementar las acciones e iniciativas acordadas entre los grupos de interés, con el fin de generar apropiación por parte de los otros actores y velar por la sostenibilidad de las mismas.
9. Monitorear y divulgar avances y retos para generar mayor conocimiento y buenas prácticas en el sector privado.

En conclusión, la naturaleza no es un recurso infinito ni ajeno a la actividad empresarial: es su base. En el contexto peruano, donde la biodiversidad es abundante y estratégica, integrar la gestión de la naturaleza en el corazón del negocio no es solo una responsabilidad ética, sino una necesidad competitiva. Las empresas que reconozcan sus dependencias, evalúen sus impactos y actúen con visión de largo plazo estarán mejor preparadas para enfrentar los desafíos del futuro y contribuir a un desarrollo verdaderamente sostenible.

## Caja Arequipa renueva autorización ASA hasta el 2027, consolidando su liderazgo en gestión de riesgos en el sector financiero

La renovación hasta 2027 consolida a Caja Arequipa como la única caja municipal del país autorizada por la SBS para aplicar el Método Estándar Alternativo, una herramienta que fortalece su solvencia, eficiencia operativa e impulso al crédito para emprendedores y familias peruanas.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) renovó a Caja Arequipa la autorización para el uso del Método Estándar Alternativo (ASA) en el cálculo del requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional, esta vez hasta el 30 de noviembre de 2027.

Este nuevo logro se suma a la renovación obtenida en 2023, consolidando a Caja Arequipa como la única caja municipal del Perú con esta autorización otorgada por la SBS, manteniendo las mismas condiciones iniciales y sin exigir capital adicional. El uso de este método permite disponer de mayor capital regulatorio por parte de la entidad para ampliar la colocación de créditos, incrementando la capacidad de atender a más emprendedores y familias peruanas con la solvencia y eficiencia que caracteriza a la institución.

“Desde 2021, Caja Arequipa cuenta con la autorización para aplicar el Método Estándar Alternativo (ASA), lo que ha permitido optimizar la gestión del requerimiento de capital y disponer de una sólida palanca financiera para impulsar el desarrollo de nuestros clientes y operaciones. A lo largo de estos años, la institución ha alcanzado estándares de calidad óptimos en sus procesos y en la entrega de productos y servicios financieros a la población, gracias a un trabajo coordinado con todas las áreas de la organización”, expresó César Arriaga, presidente del Directorio Caja Arequipa.



La autorización se otorgó tras un exhaustivo proceso de revisión por parte de la SBS, que incluyó la verificación del cumplimiento de criterios y requisitos regulatorios, así como la demostración de una gestión de riesgos sólida y en proceso de mejora continua constante. Un aspecto relevante fue la participación y compromiso del Directorio y la Gerencia Mancomunada de Caja Arequipa en el aseguramiento de una gestión de riesgos descentralizada.

### Sobre ASA

El Método Estándar Alternativo (ASA) es una metodología regulatoria establecida SBS para el cálculo del requerimiento de capital por riesgo operacional en entidades financieras. Su

aplicación permite a Caja Arequipa optimizar el uso de su capital, asignándolo de manera más eficiente según su nivel real de exposición al riesgo.

Esto facilita liberar recursos que pueden ser destinados a la colocación de créditos para microempresarios y otros clientes, fortaleciendo así el desarrollo económico y social en diversas regiones del país.

Con esta reciente renovación, Caja Arequipa, refuerza su compromiso con las buenas prácticas de gobierno corporativo, el fortalecimiento de la gestión de riesgos, la mejora continua de su eficiencia operativa y la promoción de la inclusión financiera en el Perú.

## TRUPAL: El 100 % de sus cajas se produce con material reciclable y opera bajo un modelo sostenible



Eduardo Romero  
Gerente Legal y de Asuntos  
Públicos de TRUPAL

Con más de 50 años de trayectoria, TRUPAL ha consolidado un modelo de economía circular único en el país. Hoy lidera el mercado de cajas con procesos sostenibles, certificaciones internacionales y un fuerte trabajo de innovación que incluye la alianza con más de 200 recicladores.

En el Perú se generan más de 23 mil toneladas de residuos al día, pero apenas el 1,8 % logra reincorporarse a la cadena formal de reciclaje, de acuerdo con cifras del MINAM. Esta cifra refleja no sólo una brecha alarmante, sino también la deuda pendiente del país en materia de gestión

de residuos y economía circular. En este contexto donde la sostenibilidad ya no es opcional, sino un imperativo empresarial, TRUPAL se ha convertido en referente del sector papelerero y de empaques en el Perú. La compañía, empresa de Grupo Gloria, ha incorporado criterios de sostenibilidad en el 100% de su operación, desde la captación de insumos hasta la producción final de cajas.

“El criterio de sostenibilidad está cada vez más inmerso en el centro de las decisiones de la compañía y en los procesos operativos”, afirma Eduardo Romero, Gerente Legal y de Asuntos Públicos de TRUPAL. Para el

ejecutivo, la sostenibilidad no es un área aislada, sino un pilar transversal que guía la estrategia corporativa y asegura el cumplimiento de los estándares ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).

### Una operación sostenible y circular

La compañía ha logrado que el 100% de su operación incorpore criterios de sostenibilidad, tanto en la captación de insumos como en la producción y la elaboración de empaques. Según Romero, actualmente, el 70% de las cajas producidas por TRUPAL se fabrica con material reciclado, mientras que el 30% restante utiliza fibra virgen proveniente de bosques certificados, en respuesta a las exigencias de ciertos clientes. En ambos casos, el 100% de las cajas es reciclable.

Para garantizar esta trazabilidad, la empresa cuenta con certificaciones internacionales como FSC (Forest Stewardship Council), que asegura una gestión forestal responsable, y BRCGS, un estándar global que avala la calidad y seguridad de los productos.

Estas acreditaciones no solo validan su liderazgo en el sector, sino que también representan una exigencia permanente: la compañía se somete a auditorías semestrales que refuerzan su compromiso. “Son certificaciones que nos exigen nuestros clientes y que confirman que TRUPAL está a la vanguardia, construyendo siempre un futuro más sostenible”, enfatiza Romero.

### Innovación y cumplimiento como pilares

La innovación con foco en el cliente se ha convertido en el motor en la

compañía. Escuchar al mercado y sus necesidades los impulsan a sacar adelante proyectos con foco utilitario y sostenible. Un ejemplo es el trabajo en conjunto con Gloria, donde se logró un rediseño de las bandejas que transportaban Battimix por bases de cartón con sujetadores del mismo material que reducen su impacto ambiental y mejoran la exhibición en supermercados.

Además de la innovación en empaques, la empresa ha reforzado su gestión de cumplimiento normativo con transparencia y principios éticos que rigen todo su accionar. En esa línea, Romero agrega que TRUPAL cuenta con herramientas digitales que permiten anticipar regulaciones ambientales y minimizar riesgos legales, garantizando alineamiento con estándares ESG.

### **Integración vertical: un modelo único en el país**

A diferencia de otras compañías del sector, TRUPAL produce su propio papel, gran parte a partir de bagazo de caña de azúcar, un

residuo 100 % natural. Esta integración vertical, que incluye cinco plantas en Lima, Trujillo y Sullana, le permite asegurar calidad, reducir costos y mantener un nivel de sostenibilidad difícil de replicar.

Actualmente, la empresa concentra más del 50 % del mercado nacional de cajas, lo que incrementa su responsabilidad de seguir liderando la transición hacia empaques circulares y sostenibles.

### **Recicladores: aliados estratégicos de la cadena**

En el Perú, el desafío de formalizar la labor de los recicladores es urgente y de gran magnitud: se estima que a nivel nacional existen alrededor de 180 000 recicladores, de los cuales apenas 5 500 están formalizados (lo que representa solo el 3 % del total). El compromiso de TRUPAL con

la sostenibilidad también se refleja en su relación con este sector. La compañía trabaja con más de 200 proveedores, desde mayoristas hasta recicladores de base, quienes participan en el programa “Creciendo con TRUPAL”.

Este modelo no solo garantiza el suministro de materia prima, sino que impulsa el crecimiento de los recicladores con capacitaciones en salud, seguridad, finanzas y gestión técnica. “Si ellos crecen, nosotros también podemos crecer. Así se construye una cadena completa, autosostenible y en línea con nuestro propósito Empacamos Bienestar y Crecemos Juntos”, sostiene Romero.

Así, TRUPAL se posiciona como una compañía que integra innovación, economía circular y responsabilidad social en cada etapa de su operación.

**“ADEMÁS DE LA INNOVACIÓN EN EMPAQUES, LA EMPRESA HA REFORZADO SU GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO CON TRANSPARENCIA Y PRINCIPIOS ÉTICOS QUE RIGEN TODO SU ACCIONAR”.**



## “No solo buscamos proveedores que respondan a nuestras necesidades”

Patricia Gastelumendi, gerente corporativa de Finanzas de Ferreycorp, señala que la compañía apuesta por construir relaciones de largo plazo con sus proveedores bajo un modelo integral que combina sostenibilidad, innovación digital y programas de fortalecimiento. Con más de siete mil mypes en su red, la corporación impulsa iniciativas de capacitación, financiamiento y gestión ESG.

### ¿Qué aspectos identifican como clave al momento de articular con proveedores?

Para nosotros, lo más importante es construir relaciones de largo plazo que generen valor compartido y fortalezcan nuestra cadena de valor. Cuando se trata de establecer vínculos con proveedores, lo hacemos con una mirada integral.

### ¿En qué se basa esta visión para poder construir estas relaciones de largo plazo?

Un primer pilar para nosotros es la gestión de proveedores y las alianzas estratégicas. En este marco, hemos desarrollado herramientas digitales que nos permiten clasificarlos por distintos conceptos: contamos con proveedores nacionales y extranjeros, estos últimos, en su mayoría fabricantes de las marcas que representamos y, por lo tanto, un grupo clave para el core de nuestro negocio.

También buscamos que nuestros proveedores aliados cumplan con especificaciones que son fundamentales para nosotros, como, por ejemplo, plazos de entrega, calidad, seguridad y criterios sostenibles; su salud financiera, porque necesitamos aliados que cuenten con estabilidad y sostenibilidad en el tiempo; y su gestión de criterios ESG.

### ¿Cuál es el primer paso que llevan a cabo sus potenciales proveedores?

Los criterios de sostenibilidad son relevantes desde el principio de nuestra relación. Al momento de registrarse

como proveedores, todos deben completar un cuestionario de homologación que incluye variables ESG, además de presentar documentos de debida diligencia. Este proceso se adapta de acuerdo con el tamaño de la empresa.

### ¿Qué indicadores, precisamente, evalúan al momento del registro?

Los proveedores presentan cómo gestionan aspectos ESG como su impacto ambiental, el manejo responsable de residuos, el respeto por los derechos humanos, la seguridad de sus colabo-

radores, el cumplimiento normativo y anticorrupción y la ética.

De esta forma, no solo buscamos proveedores que respondan a nuestras necesidades actuales, sino socios con quienes podamos crecer juntos y generar un impacto positivo en la sociedad.

### Muchos de sus proveedores son mypes. ¿Qué enfoque le dan a sus iniciativas para contribuir a su crecimiento?

Del total de nuestros proveedores locales, más de siete mil son mypes, y



**Patricia Gastelumendi**  
Gerente corporativa de Finanzas de Ferreycorp

esto puede ser muy desafiante, ya que buscamos que fortalezcan sus prácticas de sostenibilidad, reafirmen sus compromisos en derechos humanos y logren superar pruebas de cumplimiento.

Contamos con programas para capacitarlos en la elaboración de reportes de sostenibilidad, código de ética y dispongan de los documentos básicos necesarios para integrarse a una cadena de valor sostenible.

### **¿Qué programa en particular han desarrollado para ayudar a las mypes a incorporar conceptos de sostenibilidad?**

Para acompañarlos en este camino, hemos creado un “Programa de Soporte ESG para Proveedores”, que nos permite identificar sus principales brechas de conocimiento y brindarles capacitación, seguimiento y herramientas para implementar los procedimientos necesarios que aseguren relaciones comerciales más sostenibles en el tiempo.

Tenemos capacitaciones con terceros, como Empresarios por la Integridad, con varias horas de trabajo conjunto con el proveedor para que elabore documentos con base en sostenibilidad, y programas con el GRI y la Cámara de Comercio de Lima, para mejorar capacidades que además contribuirán a ampliar su cartera de clientes.

### **¿Qué mecanismos utilizan para evaluar y dar seguimiento a la gestión de sus proveedores en aspectos como estándares de calidad u otros?**

Ya sea a través de concursos y licitaciones privadas, o mediante procedimientos administrativos, en los que cotizamos con varios proveedores, en ambos casos solicitamos información relacionada con la calidad, el precio, el plazo de entrega y otras variables sostenibles, de acuerdo con el tipo de requerimiento.

### **¿Cómo mantienen este monitoreo a lo largo del tiempo?**

Los evaluamos periódicamente a través de formularios de homologación internos y externos que nos permiten verificar su alineación con nuestros estándares. Y no solo ello, también contamos con una encuesta de evaluación digital, llamada Fiori, aplicada a nuestros usuarios finales, para tener una visión directa sobre la experiencia y desempeño de los proveedores.

Finalmente, reforzamos este proceso con programas de capacitación continua, de manera que puedan mejorar sus prácticas y mantener relaciones sostenibles con nosotros.

## **“HEMOS FIRMADO UN CONVENIO CON EMPRESARIOS POR LA INTEGRIDAD PARA CAPACITAR A NUESTROS PROVEEDORES PYMES”.**

### **¿Podría comentar acerca de algún programa que fortalezca la competitividad de sus proveedores?**

Quiero destacar que desde 2024 implementamos “Eleva”, un programa específico diseñado para promover buenas prácticas, impulsar el crecimiento de nuestros aliados y fortalecer su competitividad. Este programa busca capacitarlos en distintas materias, tanto de manera interna como externa, alcanzado un promedio de más de 3000 proveedores capacitados anualmente.

Por otro lado, promovemos programas externos. Hemos firmado un convenio con Empresarios por la Integridad para capacitar a nuestros proveedores pymes en cultura de integridad empresarial, logrando que cerca de 40 proveedores hayan terminado su capacitación con éxito a inicios de este año.

### **En ese sentido, se han sumado a la iniciativa del GRI...**

Además, con el programa de Negocios Competitivos del Global Re-

porting Initiative (GRI), 4 de nuestros proveedores publicaron su Reporte de Sostenibilidad en 2024 y 56 lo hicieron por primera vez. Esto no solo ha elevado sus estándares de transparencia y gestión responsable, sino que también ha contribuido a consolidar un ecosistema empresarial más sólido y consciente en el país.

### **¿Algunos de sus proveedores participan de programas, en conjunto con otros actores, para afianzar su sostenibilidad y productividad?**

Un ejemplo es la plataforma Provee Pyme, impulsada por la OIT y la Confiep, que acerca a grandes corporaciones con las mypes. En

nuestro caso, seis proveedores se inscribieron el año pasado y están generando nuevas oportunidades de vinculación y crecimiento.

Además, hemos promovido el programa Score del Ministerio de Trabajo, que apoya la mejora de la productividad y de las relaciones laborales en las mypes. Nos alegra que 11 empresas proveedoras culminaron el programa el año pasado, logrando mejoras en tiempos de entrega, procesos y en el clima laboral.

### **¿Han apoyado a sus proveedores en el acceso a capital para su competitividad?**

También hemos impulsado soluciones financieras que alivian las necesidades de capital de trabajo. A través de un programa de financiamiento con el Banco de Crédito del Perú (BCP), cerca de 70 proveedores accedieron a financiamiento con tasas preferenciales de *factoring* electrónico el año pasado, lo que les permitió crecer y contar con liquidez en condiciones más competitivas.

# “Sabemos que el desarrollo de proveedores locales no termina en la capacitación”

Miriam Vásquez, gerente general de Aprenda, señala que a través de programas como “Despega Emprendedor”, la organización busca que pequeñas y medianas empresas no solo cumplan con estándares de calidad, sino que logren crecer, diversificar clientes y competir en mercados más amplios, generando valor compartido para las comunidades, las cadenas de suministro y el ecosistema empresarial.

## ¿Qué criterios utilizan para identificar a proveedores estratégicos con potencial de desarrollo dentro de una cadena de valor?

En Aprenda entendemos que un proveedor local no solo debe producir con calidad, sino también estar listo para competir, ampliar su mercado y atender a otros clientes. Por eso cuando identificamos proveedores estratégicos con potencial de desarrollo, evaluamos tres ejes clave: gestión empresarial, gestión sostenible y gestión comercial.

## ¿Podrías comentarnos en que consisten cada uno de estos ejes?

En gestión empresarial, evaluamos aspectos como la experiencia en el mercado, la formalización del negocio —clave para facilitar la articulación con otras empresas— y la existencia de personal capacitado, incluso en negocios familiares, donde contar con un equipo técnico preparado marca una diferencia competitiva.

En gestión sostenible, verificamos el compromiso con prácticas responsables y éticas, la ausencia de antecedentes de corrupción o incumplimientos, y la alineación con principios ambientales, sociales y de gobernanza.

## ¿Y qué aspectos evalúa Aprenda en la gestión comercial de proveedores estratégicos?

En gestión comercial, analizamos la capacidad de negociación, la escalabilidad operativa y el nivel de especialización en



**Miriam Vásquez**  
Gerente general de Aprenda

los productos o servicios que ofrecen. La evaluación integral de estos tres ejes nos permite integrar proveedores que no solo cumplen estándares, sino que tienen proyección de mercado y capacidad para aprovechar oportunidades comerciales dentro y fuera de su región.

## ¿De qué manera integran principios de sostenibilidad (ambiental, social y de gobernanza) en sus políticas y programas de desarrollo de proveedores?

La sostenibilidad es el eje de todos nuestros programas, pero en Aprenda

la abordamos con una visión de mercado; buscamos que sea un valor agregado que diferencie al proveedor frente a clientes cada vez más exigentes. Por ejemplo, en el proyecto “Despega Emprendedor” de Lima Airport -del que somos operadores- la sostenibilidad se integra desde la sensibilización inicial hasta la implementación de mejoras concretas.

Los empresarios participantes aprenden a comunicar su compromiso ambiental y social como parte de su propuesta de valor, fortaleciendo su competitividad y generando relaciones comerciales más sólidas. Así, la sostenibilidad deja de ser un requisito y se convierte en una ventaja estratégica.

## ¿Qué desafíos han identificado al trabajar con proveedores locales, de pequeña escala u otros?

Los retos son significativos. Entre los más frecuentes encontramos la limitada liquidez para responder a órdenes de compra de gran volumen. Asimismo, la inseguridad en las negociaciones con grandes empresas, que puede generar desconfianza o temor inicial. Finalmente, la falta de personal especializado para atender picos de demanda.

## ¿Cómo los están abordando para en beneficio de relaciones comerciales sostenibles?

Para abordarlos, en nuestros programas ofrecemos asesoría financiera enfocada en manejar capital de trabajo

para responder a oportunidades de venta. Entrenamiento en negociación para cerrar contratos con mejores márgenes. Optimización de procesos productivos para cumplir con volúmenes y plazos exigentes por clientes corporativos.

### ¿Cómo evalúan y hacen seguimiento al desempeño de proveedores en aspectos como calidad, cumplimiento ambiental o condiciones laborales?

Aplicamos un proceso de acompañamiento en tres fases: antes, durante y después de la prestación del servicio o entrega del producto. Antes, realizamos visitas técnicas para identificar áreas de mejora; durante, acompañamos y asesoramos para asegurar el cumplimiento de estándares; y después, verificamos la implementación de los ajustes acordados.

Además, los espacios de retroalimentación se han convertido en una herramienta clave, ya que las mypes muestran una alta disposición al aprendizaje continuo cuando reciben orientación clara y constructiva.

### ¿Pueden compartir algún caso exitoso de desarrollo de proveedores que haya generado beneficios tanto para la empresa como para la comunidad local o el ecosistema empresarial?

En “Despega emprendedor” hemos acompañado múltiples historias que evidencian cómo la combinación de sostenibilidad y estrategia comercial genera resultados reales. En el sector transporte, Arturo Caicedo fortaleció su flota y amplió su personal, lo que le permitió ofrecer un servicio más eficiente y seguro.

Su crecimiento no solo optimizó la logística de empresas locales, reduciendo tiempos y costos de traslado, sino que también mejoró la conectividad de la comunidad,

facilitando que pequeños productores y comerciantes puedan llevar sus productos a nuevos mercados.

### ¿Destaca alguno en el cual se haya generado una especie de efecto dominó en favor de la población de las zonas de operación?

Por supuesto. En el rubro de merchandising corporativo, Víctor Vela logró diversificar su cartera de clientes e incrementar sus ventas mensuales, lo que le permitió generar empleo formal para jóvenes de la zona, ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo en un sector altamente competitivo.

Por su parte, en el rubro de catering, Maricella Chunga inauguró nuevos locales comerciales que no solo se convirtieron en puntos de venta, sino en espacios de encuentro comunitario que promueven

la gastronomía local. Su expansión también generó más puestos de trabajo, priorizando la contratación de mujeres y jóvenes en busca de su primer empleo.

### ¿Por qué considera que las empresas deben ir más allá de la filantropía o la simple capacitación al trabajar con sus proveedores en el marco de la sostenibilidad?

En Aprenda sabemos que el desarrollo de proveedores locales no termina en la capacitación, empieza cuando estas empresas logran vender más, mejor y a clientes más exigentes. Programas como “Despega Emprendedor” demuestran que, con una visión que une sostenibilidad y estrategia comercial, los pequeños negocios pueden pasar de operar en mercados limitados a competir en escenarios más amplios y rentables, generando valor para toda la cadena.

**“EN APRENDA ENTENDEMOS QUE UN PROVEEDOR LOCAL NO SOLO DEBE PRODUCIR CON CALIDAD, SINO TAMBIÉN ESTAR LISTO PARA COMPETIR, AMPLIAR SU MERCADO Y ATENDER A OTROS CLIENTES”.**



# Gloria: “Impulsar la pasión por la ganadería lechera asegura su continuidad y crecimiento”

POR OSMARO VILLANUEVA

ovillanueva@stakeholders.com.pe

La ganadería lechera en el Perú enfrenta retos estructurales — territorio complejo, baja productividad y consumo per cápita menor al estándar internacional—, pero también oportunidades para crecer en eficiencia, calidad y sostenibilidad. Sobre este panorama conversamos con Dieter Uslar, Gerente de Desarrollo Ganadero en Gloria, quien explicó cómo la empresa trabaja con los productores ganaderos lecheros en distintas regiones, impulsando innovación, asistencia técnica, acceso a insumos y un modelo de relación sostenible de largo plazo.

**Gloria tiene 83 años en el sector lácteo. ¿Cómo describiría la relación con sus proveedores ganaderos y los principales retos para producir leche en el Perú?**

Desde su origen, Gloria ha estado presente en el mundo ganadero, realizando un trabajo intenso para, desde su lugar como industria, desarrollar la ganadería en un país que es muy difícil para las vacas. Producir leche en el Perú no es un logro menor si consideramos las condiciones del territorio. Por ejemplo, la costa desértica, un entorno árido donde en teoría no debería prosperar la vida, se desarrollan zonas productivas capaces de sostener a personas, animales y actividad agropecuaria gracias al aprovechamiento de ríos y valles.

**¿Y qué ocurre en la sierra y la selva?**

En la sierra, las condiciones son distintas: existe lluvia y forraje, lo que favorece la crianza de ganado. Pero allí surge otro reto, la altura, que no es el hábitat natural para las vacas. Aun así, el esfuerzo humano ha permitido producir leche en un entorno complejo,



**Dieter Uslar**  
Gerente de  
Desarrollo  
Ganadero en  
Gloria

tanto en la costa como en la sierra. Y luego tenemos la selva: en general, el ganado lechero no se lleva bien con las zonas selváticas, fundamentalmente por la humedad y el calor. Por eso es tan importante el conocimiento técnico que se ofrece al proveedor ganadero, para saber adaptar los requerimientos de las vacas a sus entornos, haciendo sus vidas más cómodas, evitando que se estresen por factores externos que perjudican finalmente la producción de leche y el bienestar animal.

**El consumo per cápita de leche en el Perú todavía es bajo. ¿Qué cifras manejan?**

Perú hoy día tiene un consumo por habitante que se mueve entre 60 y 70 litros (leche equivalente, todos los productos transformados a leche líquida), bastante bajo todavía comparado con algunos países vecinos y con el promedio mundial, que está alrededor

de 120. La OMS y la FAO recomiendan entre 120 y 150 litros por habitante al año. En Chile el consumo ronda los 150 litros; en Argentina y Uruguay, más de 200; en Colombia, unos 150. Todavía hay mucho espacio para fomentar un mayor consumo de toda la variedad de productos que se pueden fabricar a partir de la leche.

**Cuando habla de “condiciones”, ¿a qué se refiere en la crianza de ganado?**

En la costa, las vacas suelen criarse estabuladas [en establos], lo que les permite tener alimento disponible en todo momento y producir leche de buena calidad. El reto está en asegurar un forraje adecuado, principalmente a base de maíz ensilado, alfalfa y algunos granos. A través del área de Desarrollo Ganadero, Gloria acompaña a los proveedores lecheros que son parte de nuestra cadena en este proceso, brindándoles asistencia técnica, facilidades

de financiamiento y apoyo para que puedan adquirir forraje e invertir en infraestructura y maquinarias.

### El área de acopio pasó a llamarse Desarrollo Ganadero. ¿Qué implica este cambio?

Hasta hace algunos años, nuestra área se llamaba Acopio, pero entendimos que ese nombre estaba muy vinculado a lo operativo. Hoy nos llamamos Desarrollo Ganadero, porque nuestro trabajo va más allá: somos un equipo de agrónomos, zootecnistas y veterinarios que brinda asesoría directa al ganadero para ayudarlo a ser más productivo. La sostenibilidad depende justamente de eso: a los ganaderos les debe ir bien en su negocio para que puedan crecer y mantenerse en el tiempo.

### ¿Cómo se traduce ese acompañamiento en el día a día?

En cualquier cadena de negocio ocurre lo mismo: si un eslabón no genera utilidades, la cadena se rompe. Por eso nuestro objetivo es que el ganadero haga un negocio rentable. Los acompañamos con acceso a créditos, insumos como maíz y soya, equipos de ordeño, maquinarias y tanques de frío. También tienen un sistema en línea para conocer la calidad de la leche que entregan. Todo apunta a



que el productor sea más eficiente, produzca más y logre que su negocio crezca de forma sostenible.

### ¿Cómo miden la calidad de la leche y cómo influye en el pago al productor?

La leche es un producto sumamente delicado, muy parecido a la sangre por su compleja composición. Nuestro sistema de pago reconoce justamente esa calidad. El esquema es el mismo para todos, pero el precio final varía según los resultados. Si la leche tiene más grasa o más proteína, vale más. Si presenta un recuento bacteriano más bajo, también vale más. La calidad de la leche determina directamente el precio pagado al productor.

### ¿En qué consiste el Programa de Productividad de Ganaderos que lanzaron este año?

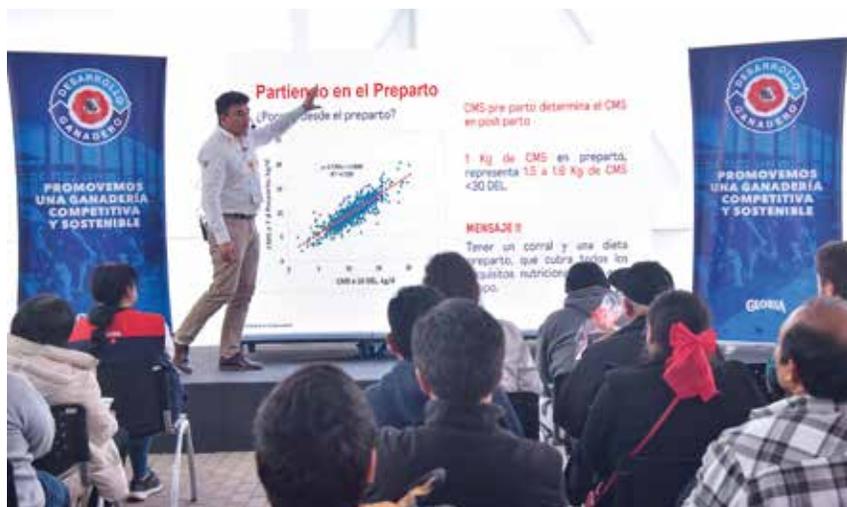
Hace unos meses lanzamos el Programa de Productividad de Ganaderos, una iniciativa que busca ir más allá de lo operativo y brindar acompañamiento directo. La clave está en la alimentación y la reproducción del ganado. Una mezcla mal preparada reduce la producción de leche, mientras que una vaca que no entra al ciclo de gestación está, en la práctica, 'de vacaciones', porque no produce. Precisamente trabajamos para asegurar buenas prácticas de nutrición, manejo reproductivo y crianza de terneras.

### ¿Qué resultados han observado?

En promedio, gracias a las capacitaciones se puede lograr un incremento de entre 10% y 20% en la eficiencia de producción. En algunos casos puede ser mayor, en otros, menor, porque es un proceso voluntario. Las mejoras suelen darse en la mezcla de alimentos y en el manejo reproductivo. Es un verdadero esquema de 'ganar-ganar' que ha sido muy bien recibido por los ganaderos.

### ¿Cuáles son las principales cuencas lecheras donde trabaja Gloria?

Trabajamos en cuatro zonas: Cajamarca, Trujillo, Lima (norte chico y sur chico), y Arequipa. Cajamarca



concentra alrededor del 17% de la producción nacional de leche según el Midagri. En Arequipa, donde nació la empresa en 1942, sigue habiendo bastante potencial. De estas, solo Cajamarca mantiene un sistema de pastoreo; en las demás, las vacas son estabuladas y dependen de forraje cultivado, principalmente maíz.

Para nosotros lo importante es que el ganadero se reconozca a sí mismo como un empresario lechero. No importa si tiene cinco o diez vacas, lo fundamental es que asuma su actividad como un negocio. Esa visión ha cambiado mucho en los últimos años y responde a una tendencia mundial: cada vez hay menos ganaderos, pero más especializados y con mayor escala”.

### ¿Qué innovaciones tecnológicas están impulsando con los productores?

Estamos trabajando con sistemas de ordeño mecánico, detección de celo mediante sensores de movimiento, análisis de leche y de forraje para ajustar la nutrición, mezcladoras de alimento y siste-

mas de ventilación y enfriamiento que mejoran el bienestar animal. También impulsamos la genética: importamos semen de toros de alto valor genético y lo ponemos a disposición de los ganaderos. Además, buscando dar soluciones medioambientalmente amigables a los ganaderos y que los ayuden a mejorar su productividad como son los tanques de frío fotovoltaicos de 500 litros, pensados para pequeños productores, que les permiten almacenar su leche conservando mejor su calidad.

### ¿Cuál considera que es el mayor riesgo para el futuro de la ganadería lechera en el país?

Más que pensar en riesgos, creo que la gran oportunidad está en cómo involucramos a las nuevas generaciones. Si logramos despertar su interés y entusiasmo por la ganadería lechera, mostrándoles que es una actividad con enorme potencial, moderna y en constante innovación, estaremos asegurando su continuidad y crecimiento. Hoy, gracias a la digitalización y a tecnologías robotizadas, la ganadería se conecta mucho más con el lenguaje de

los jóvenes. Hacerles ver que este sector no solo es parte de nuestra identidad, sino que también ofrece un futuro prometedor y sostenible, será la clave para que siga fortaleciéndose en el tiempo. Por otro lado, el desarrollo de las zonas rurales por medio de la mejora de la infraestructura vial y las comunicaciones también es clave para el desarrollo del sector.

### ¿En cuánto tiempo Perú podría alcanzar niveles óptimos en productividad y consumo de leche?

En productividad, yo diría que en un plazo de entre cinco y diez años. El cambio en los últimos años ha sido notorio y todo indica que la tendencia será aún más fuerte. En consumo, la situación es distinta: está muy ligada a los ingresos de las familias. Mientras mejor le vaya al país, mayor será el consumo de lácteos. Lo que sí está claro es que el crecimiento del sector irá de la mano con el desarrollo económico general del Perú. También es clave que la población tenga presente que los productos lácteos, en todas sus formas, aportan una gran cantidad de nutrientes en todas las etapas de desarrollo de la vida.



# ISM impulsa una red de proveedores con propósito y liderazgo sostenible

La compañía mantiene su apuesta por una sostenibilidad que se comparte, impulsando el desarrollo de capacidades en sus aliados estratégicos y promoviendo operaciones responsables en toda su cadena de suministro.

En un momento en que los desafíos sociales, ambientales y de gobernanza se vuelven cada vez más complejos, Industrias San Miguel – ISM, empresa peruana de bebidas y alimentos con más de 37 años en el mercado, ha apostado por un modelo de sostenibilidad que no se queda en casa. Desde el 2019, la compañía fundada por la familia Añaños Alcázar decidió compartir su visión de triple impacto (ambiental, social y gobernanza) con toda su cadena de suministro, con el objetivo de generar un efecto multiplicador entre sus aliados estratégicos.

A través del programa Negocios Competitivos, implementado junto al Global Reporting Initiative (GRI), ISM ha fortalecido las capacidades de más de 100 proveedores de distintos tamaños y sectores. Solo en 2024, 40 empresas peruanas y 10 de República Dominicana –país que se incorporó por primera vez al programa– desarrollaron su primer Reporte de Sostenibilidad, un documento técnico que les permite identificar el nivel de integración de sus operaciones con respecto al medio ambiente y la sociedad, así como advertir brechas y oportunidades de mejora para evolucionar hacia modelos de negocio más sostenibles, responsables y competitivos.

Esta apuesta por una sostenibilidad que se comparte ha sido reconocida en distintos espacios. En 2024, ISM fue destacada por el propio GRI como Empresa Ancla Líder. Asimismo, la empresa peruana fue galardonada con una distinción especial como Mejor Cadena de Valor en el Distintivo Empresa con Gestión Sostenible (EGS), otorgado por Perú Sostenible, por su impacto tangible en el desarrollo de proveedores locales.

“En ISM, sabemos que la sostenibilidad genera un impacto real cuando se vive, se comparte y se escala. Ser una empresa ancla implica asumir el deber de elevar a nuestros proveedores, darles herramientas concretas para que también aporten al bienestar colectivo desde sus negocios, mientras su misma operación genera un valor agregado en un entorno cada vez más consciente”, señaló Eduardo Venegas, gerente corporativo de Comunicación Externa y Sostenibilidad de ISM.

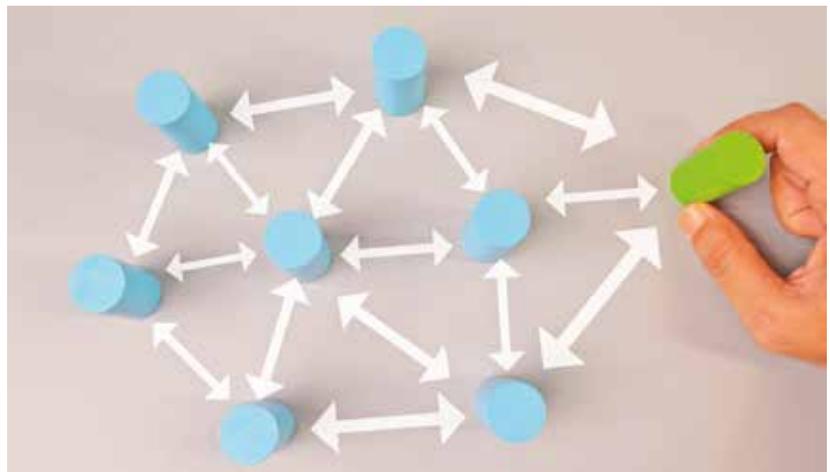
En 2025, ISM proyecta que 30 nuevos proveedores en Perú y 60 en República Dominicana se incorporen al programa, consolidando una comunidad empresarial más consciente, resiliente y comprometida con el impacto positivo. El acompañamiento incluye sesiones de formación, asesoría técnica y un enfoque personalizado para potenciar el liderazgo de las empresas en la implementación de prácticas responsables dentro de la cadena de suministro.

“No solo buscamos cumplir estándares. Nuestro compromiso es generar valor a largo plazo, cuidando el agua,

optimizando la energía, gestionando los residuos y fortaleciendo a nuestras personas; sumando activamente al desarrollo de las comunidades. Ese es el verdadero cambio que queremos liderar”, agregó Venegas.

Este compromiso se refleja claramente en el hecho de que el 95 % de las compras de ISM se realizan a proveedores locales, a quienes no solo se les exige calidad e inocuidad, sino que también se les impulsa a alinearse con los criterios ESG. La gestión estratégica de proveedores incluye una evaluación rigurosa del impacto ambiental, la seguridad, la salud y el desempeño social.

En una industria cada vez más exigente, donde el consumidor también demanda transparencia y compromiso, ISM demuestra que impulsar proveedores con propósito es no solo una decisión ética, sino también una ventaja competitiva. Así, la compañía reafirma su rol como plataforma de desarrollo y transformación para decenas de negocios que hoy lideran el cambio desde su operación diaria.



## “Hemos otorgado certificación ambiental a proyectos que involucran más de US \$23 000 millones”

Silvia Cuba, presidenta ejecutiva del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (Senace), conversó con *Stakeholders* sobre los avances alcanzados en certificación ambiental, los retos de reducir plazos sin sacrificar calidad, y la importancia de la legitimidad social para garantizar proyectos sostenibles en el país.



**Silvia Cuba**  
Presidenta ejecutiva del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (Senace)

**En lo que va del año, Senace ha alcanzado un nuevo hito en proyectos certificados. ¿Qué factores han sido claves para lograrlo?**

Solo de agosto del 2024 a agosto del 2025 hemos otorgado viabilidad ambiental a 238 expedientes de proyectos de inversión, que implican más de US\$ 23 000 millones en inversiones sostenibles para el país.

La cifra récord es resultado de una sólida estrategia basada en la optimización de procesos, el uso de tecnología avanzada, la solidez técnica, el reforzamiento de la participación ciudadana efectiva y el alto nivel de compromiso de nuestros equipos.

**¿Qué importancia tiene el aporte de los opinantes técnicos al momento de las certificaciones?**

Este resultado es producto de un traba-

jo articulado con los opinantes técnicos para participar en los procesos. Cuando asumí la conducción de la entidad identificamos problemas y los convertimos en oportunidades. Implementamos una nueva organización interna, pasando de un modelo matricial a uno basado en unidades funcionales con equipos especializados —minería, electricidad, hidrocarburos, transportes, agricultura, residuos sólidos, vivienda, construcción y saneamiento— dedicados exclusivamente a evaluar estos proyectos.

**¿Han trabajado en la estandarización de criterios, qué les ha permitido?**

También hemos trabajado en la estandarización de criterios para dar predictibilidad y reducir la discrecionalidad en la evaluación, además de incorporar herramientas informáticas con inteligencia artificial. Y algo fundamental: fortalecer la participación ciudadana informada

e intercultural, clave en un país con 55 pueblos indígenas y 48 lenguas originarias reconocidas oficialmente.

**Usted ha mencionado que una de sus prioridades fue enfrentar las demoras en los plazos. ¿Qué cambios concretos aplicaron para optimizarlos?**

Nuestro compromiso es que Senace no sea visto como una traba, sino como entidad eficiente en su servicio y modelo de gestión pública. Concretamente, venimos brindando asistencia técnica incluso antes de que el titular presente un estudio de impacto ambiental. Esto permite resolver dudas, mejorar la calidad de los documentos y agilizar la evaluación.

También aplicamos un acompañamiento desde la línea base y en gabinete, para orientar a los titulares durante la elaboración de sus instrumentos. Todo esto contribuye a reducir tiempos y garantizar estudios de calidad. Con ello, hemos reducido los plazos de evaluación en un 35 % respecto a los informes técnicos sustentatorios. Estos resultados nos permiten considerar que estamos en el camino correcto de optimizar nuestro servicio, manteniendo la rigurosidad técnica y promoviendo la participación ciudadana.

**¿Qué proyectos destacados han recibido certificación durante su gestión?**

En minería puedo mencionar las MEIA-d de Pampa del Pongo, Huancapetí, Tambomayo, Raura, Cerro Lindo, Colquijirca, entre otros. En infraestructura, el Puente Nación Asháninca,

que impulsará la conectividad de Junín con Ayacucho y Cusco. En electricidad el Parque Eólico Bayóvar, la Línea de Transmisión 138kV Puerto Maldonado – Iberia; entre otros.

**¿Cómo asegura Senace que las certificaciones cumplan con los más altos estándares ambientales y sociales?**

Nuestras decisiones no son individuales. Cada evaluación se realiza con un equipo multidisciplinario constituido por especialistas en la materia; asimismo, contamos con las opiniones técnica de la ANA, Serfor, Sernanp o el Ministerio de Cultura, dependiendo de la naturaleza del proyecto. Cuando no existen lineamientos nacionales, apelamos a estándares internacionales. Y, por supuesto, los aportes de la ciudadanía a través de talleres y audiencias también son incorporados en las decisiones.

**Desde la perspectiva de gestión social, ¿cómo trabajan para prevenir conflictos socioambientales antes de que estos escalen, especialmente en proyectos de alto impacto?**

El principal desafío de los conflictos socioambientales es la falta de información. Por ello, hemos capacitado a más de 8134 ciudadanos y llevado a cabo 292 actividades de prevención, garantizando intervenciones directas en las regiones. Contamos con la metodologías innovadoras como el Aula Intercultural, que permite explicar en lenguas originarias qué es un EIA, sus etapas y la importancia de la participación ciudadana.

**Es una labor ceñida a brindar todas las herramientas para que las comunidades se informen...**

No promovemos proyectos, sino que aseguramos que las comunidades estén plenamente informadas y puedan ejercer su rol ciudadano de manera efectiva y empoderada.

Gracias a este enfoque, los procesos de alto impacto se desarrollan con mayor confianza, diálogo y colaboración, reduciendo riesgos de conflicto desde etapas tempranas.

**Además de la evaluación, ¿qué papel juega Senace en el seguimiento de los proyectos?**

Nuestro trabajo no concluye con la certificación. Acompañamos desde la etapa de elaboración hasta después de la aprobación, con acciones de gestión social y de prevención de conflictos. Incluso luego de emitir una decisión, acudimos a las comunidades para explicar nuestras decisiones, por ejemplo, por qué una zona quedó fuera del área de influencia o cómo se levantó determinada información. Eso también genera confianza.

**Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son los principales retos que enfrentan para seguir consolidando la certificación ambiental como una herramienta estratégica para el desarrollo sostenible?**

Primero, cumplir rigurosamente los plazos sin sacrificar la calidad de los estudios. Para ello, venimos

implementando una serie de proyectos que buscan optimizar nuestro servicio. Por ejemplo, tenemos un proyecto que permitirá a nuestros equipos evaluadores utilizar la Inteligencia Artificial como una herramienta para optimizar la revisión de los expedientes.

Otro reto es retener a nuestro talento humano, que es altamente calificado pero difícil de conservar por limitaciones presupuestales. Asimismo, tenemos la visión de consolidarnos como referente en certificación ambiental en América Latina.

**Finalmente, ¿qué mensaje le daría a los inversionistas que ven en los trámites ambientales una barrera?**

Nosotros no somos una traba, somos aliados en el desarrollo sostenible de nuestro país. Perú es un país de oportunidades y Senace brinda un servicio eficaz y transparente. Lo que pedimos es un compromiso compartido: que los inversionistas presenten estudios de calidad y que supervisen el trabajo de sus consultoras. Solo así garantizamos proyectos viables, legítimos y ambiental y socialmente sostenibles.

**“NUESTRO COMPROMISO ES QUE SENACE NO SEA VISTO COMO UNA TRABA, SINO COMO ENTIDAD EFICIENTE EN SU SERVICIO Y MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA”.**

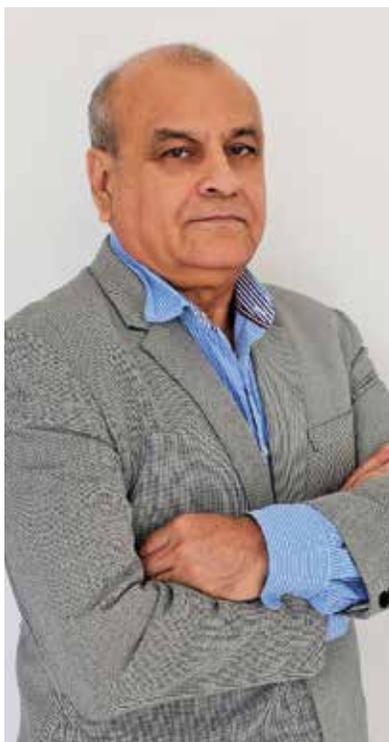


## ¿Estamos preparados para la V Revolución Tecnológica?

La V Revolución Tecnológica (5RT) está cada vez más cerca, y esa realidad nos lleva a preocuparnos sobre la capacidad que tienen los países de América Latina para poder integrarse adecuadamente a los cambios que la 5RT traerá consigo pronto. Por lo tanto, cabe preguntarnos: ¿estamos preparados? O en su defecto: ¿estamos haciendo todo lo posible para que lo estemos cuando la 5RT llegue?

Hace unas semanas, y como ya es costumbre de todos los años, el Centro para la Cuarta Revolución Industrial del World Economic Forum (WEF) publicó el informe sobre las 10 Tecnologías Emergentes Top del 2025, y he aquí el resultado:

1. Baterías estructurales de materiales compuestos (que no solo aportan carga eléctrica sino también proporcionan resistencia mecánica estructural).
2. Sistemas de energía osmótica (que proporcionan energía constante, limpia, renovable y de bajo impacto



Por Fernando Ortega  
MBA, MIM - Chair del Nodo Perú de  
The Millennium Project

a través de la diferencia de salinidad de dos fuentes de agua).

3. Tecnologías nucleares avanzadas (como la creación de pequeños reactores modulares que permiten el crecimiento escalonado de la infraestructura de generación, según aumenta la demanda).
4. Terapéutica viviente diseñada artificialmente (sistemas probióticos avanzados que combinan microbios, células y hongos para producir sustancias terapéuticas como medicamento, enzimas y hormonas de manera controlada y sostenible dentro del cuerpo del paciente).
5. Análogos de GLP-1 para enfermedades neurodegenerativas (péptidos similares a la hormona glucagón con efectos neuroprotectores, especialmente prometedores en el tratamiento del Alzheimer).
6. Detección bioquímica autónoma (a través de dispositivos analíticos que detectan y cuantifican parámetros bioquímicos específicos como



Año	Mundo	Brasil	México	Argentina	Chile	Colombia	Perú	Total países de Latam de la muestra	% de países Latam de la muestra sobre el total mundial
2010	623	8	2	2	0	1	0	13	2.09 %
2011	638	10	3	1	0	2	0	16	2.51 %
2012	738	7	2	2	1	0	0	12	1.63 %
2013	822	11	1	1	0	0	0	13	1.58 %
2014	838	10	7	2	1	0	0	20	2.39 %
2015	923	10	4	2	2	1	1	20	2.17 %
2016	1079	5	11	1	0	1	0	18	1.67 %
2017	1211	15	3	1	2	0	0	21	1.73 %
2018	1302	23	7	1	1	1	0	33	2.53 %
2019	1639	24	10	3	8	2	0	47	2.87 %
2020	1947	19	13	7	5	6	0	50	2.57 %
2021	2346	21	13	9	3	2	0	48	2.05 %
2022	2842	19	14	4	3	5	5	50	1.76 %
2023	3366	15	21	3	6	2	1	48	1.43 %
2024	4609	35	11	3	8	0	4	61	1.32 %
<b>TOTAL</b>	<b>24923</b>	<b>232</b>	<b>122</b>	<b>42</b>	<b>40</b>	<b>23</b>	<b>11</b>	<b>470</b>	<b>1.89 %</b>
<b>% de cada país Latam sobre el total mundial</b>		<b>0.93 %</b>	<b>0.49 %</b>	<b>0.17 %</b>	<b>0.16 %</b>	<b>0.09 %</b>	<b>0.04 %</b>	<b>1.89 %</b>	

Fuente: Scopus.

marcadores de enfermedades de un paciente o cambios en el suelo o en el agua en gestión ambiental).

- Fijación de nitrógeno verde (procesos electroquímicos que emplean litio para producir amoníaco utilizando únicamente aire, agua y electricidad renovable, que a su vez permitirá la producción descentraliza de fertilizantes limpios).
- Nanoenzimas (Nanomateriales que imitan la actividad de enzimas naturales, útiles en diagnóstico y terapias dirigidas).
- Detección colaborativa (que combina sensores distribuidos, incluyendo los de los hogares, vecindarios, hasta los de satélites y plataformas submarinas y subterráneas, con conectividad confiable y procesamiento algorítmico basado en IA en el borde de la red para reducir los volúmenes de datos transmitidos).
- Marcas de agua generativas (técnica para identificar conte-

## “ES LAMENTABLE QUE, CONFORME AVANZA ESTE SIGLO, LA PARTICIPACIÓN DE AMÉRICA LATINA SE HAYA IDO DILUYENDO EN LAS INVESTIGACIONES DE FRONTERA”.

nido generado por IA, clave en regulación y trazabilidad digital)

Como pueden observar, la salud, el medio ambiente, la energía, la producción de alimentos, la gestión urbana, ya no serán los mismos en los próximos años, pero si ese es el futuro, ¿cómo enfrentará América Latina estos cambios?

Lamentablemente no tengo buenas noticias. Justamente, basándome en esas 10 tecnologías, hice una investigación bibliográfica de 15 años sobre las publicaciones de dichas tecnologías en la base de datos SCOPUS, que muestro en la tabla.

Se observa que en los últimos 15 años (período 2010-2024), se han publicado casi 25 000 papers sobre estas 10 tecnologías emergen-

tes, pero solo menos del 2 % de ellos cuentan con alguna participación de investigadores latinoamericanos, principalmente brasileños, y solo el 0.04 % cuenta con la contribución de algún investigador peruano.

Es lamentable que, conforme avanza este siglo, la participación de América Latina se haya ido diluyendo en las investigaciones de frontera. ¿Qué esperanza tenemos de tener la capacidad de construir el futuro de la 5RT cuando esta llegue? Requerimos cambios radicales en materia de ciencia, tecnología e innovación en América Latina, si no queremos que las brechas tecnológicas sigan creciendo.

Los Ministerios de Ciencia, Tecnología e Innovación de América Latina tienen la palabra.



Juntos despegamos hacia un futuro más sostenible

## REPORTE DE SOSTENIBILIDAD 2024

### Sobre SKY

SKY es una aerolínea low cost con 22 años de historia. Tiene presencia en 8 países de América, gracias a las operaciones domésticas e internacionales de sus filiales de Chile y Perú, con las que ha trasladado más de 70 millones de pasajeros a la fecha.

En Perú, es la segunda línea aérea con más viajeros transportados a nivel nacional. Cuenta con 14 destinos nacionales y 6 internacionales desde Lima.

9,3 millones



de pasajeros transportados a nivel regional (bases de Chile y Perú)



43 destinos  
57 rutas

### Gestión Ambiental



**100 %** de la flota corresponde a aviones A320neo, con menor consumo de combustible y reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>.



Se evitó la emisión de **315.624** toneladas de CO<sub>2</sub> gracias al uso eficiente del combustible y la operación ecoeficiente.



Se ahorraron **7.000.000** litros de combustibles



En 2024, se logró un reducción de **7,4 %** en la generación de residuos totales de su operación.

### Equipo SKY



Un total de **2.255** colaboradores



**45 %** del total son mujeres



**11 %** de pilotos son mujeres



**87 %** de satisfacción laboral

### Compromiso Social



Durante el 2024, SKY puso a disposición **2.400** pasajes para apoyar al trabajo de 15 instituciones aliadas, a través de su programa #CompromisoSKY.

## Gobernanza y Ética



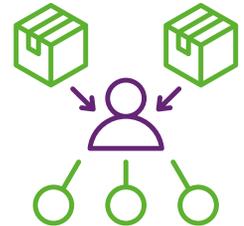
**100 %** de los colaboradores fueron capacitados en el Código de Ética y políticas anticorrupción.

Se fortalecieron los canales de denuncia y cumplimiento con enfoque en confidencialidad y transparencia.

### Implementación de la Ley Karin

En 2024, se promulgó en Chile la Ley Karin, enfocada en la prevención, investigación y sanción del acoso laboral, sexual y la violencia de género. SKY adoptó proactivamente todas las medidas necesarias para cumplir la normativa, implementándola en todas sus operaciones, con el objetivo de proteger y fortalecer los ambientes laborales.

Evaluación de proveedores bajo criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).



**87 %** de los proveedores son nacionales (Chile-Perú).



## Principales reconocimientos y certificaciones



**Premio EIKON de Oro** en la categoría Sustentabilidad en diversidad e inclusión y equidad de género, por el programa "Mujer, atrévete a volar"

**Certificación ISO 50001**, obtenida por la implementación de un sistema eficiente de gestión de la energía.

**Reconocimiento de Skytrax:** "Mejor Aerolínea low cost de Sudamérica en los World Airline Awards 2024."

## Objetivos y Compromisos

### Compromiso con la Carbono Neutralidad al 2050

SKY tiene la meta de ser carbono neutral al 2050. Para ello, tiene una hoja de ruta de 5 puntos clave que guían su operación hacia un modelo más eficiente y sostenible.



**1. Política de renovación de flota**, con una operación basada en la tecnología más eficiente y ambientalmente responsable disponible.



**2. Optimización del uso de combustible**, mediante la revisión continua de hojas de ruta, planes de vuelo y desempeño operativo.



**3. Compensación de emisiones**, explorando proyectos regionales de bonos de carbono.



**4. Incorporación de combustible de aviación sostenible (SAF)**, con el potencial de reducir hasta en un 80 % las emisiones asociadas al uso de combustible.



**5. Impulso a la producción de SAF en la región**, promoviendo el desarrollo de políticas en conjunto con actores clave.

# Reporte de sostenibilidad 2024

*Juntos, estamos construyendo un futuro en el que aseguramos la igualdad de oportunidades a través de la conectividad.*

## ● Conectividad que transforma

**+3.8 millones** de personas pueden acceder a internet móvil 4G en zonas rurales

**+19 mil** localidades rurales conectadas

**+2.7 mil** estaciones 4G.

Somos aliados de los principales operadores del Perú:



## ● Operaciones sostenibles y eficientes

**13%** de reducción de huella de carbono respecto a 2023

**+400** estaciones operan con paneles solares

**+2tn** de RAEE reciclado y valorizado



## El equipo que lo hace posible

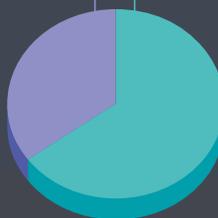
TOTAL DE EMPLEADOS 2022 – 2024:



35% mujeres



65% hombres



50%

de comité directivo son mujeres



100%

de contratistas han sido evaluados con criterios de sostenibilidad

## Conectividad ética y transparente

98%



colaboradores capacitados en ética, anticorrupción y cumplimiento.



+800



operaciones evaluadas con criterios de anticorrupción.



0 casos de corrupción reportados.

## Certificaciones y Reconocimientos

Certificaciones obtenidas:  
ISO 45001, Huella de Carbono Perú (1er y 2da estrella)



Renovación del Sello de Sostenibilidad ICONTEC (Categoría Oro)



Empresarios por la Integridad



Building Happiness (Bienestar Laboral)



Certificación I-REC Energía Renovable



M360LATAM





**Actualización del Código de Ética:** incorporamos **dimensiones clave** como derechos humanos, sostenibilidad y diversidad.



**Actualización de nuestra Política de Libre Competencia:** conforme al marco legal vigente para fortalecer los protocolos internos y **garantizar el correcto desarrollo de nuestras operaciones.**



**Agua:** logramos un **28% menos de consumo de agua en nuestras tiendas**, gracias al uso de griferías de corte automático y a proyectos piloto con reguladores de caudal.



**Energía:** avanzamos con el recambio a luminarias LED, **66% de nuestras tiendas ya usan esta tecnología**, y solo **Wong KM 40 logra más de 30% de ahorro energético** bajo estándares europeos.



**Reciclaje:** las campañas Reciclatón de Wong y Recicambio de Metro, recolectaron más de 22 toneladas de residuos, **un 95% más que en 2023.**



**Rescate de alimentos:** en alianza con el Banco de Alimentos Perú **evitamos que 467 toneladas de alimentos se desperdiciaran.**

## Gobierno Corporativo

Promovimos una cultura guiada por la integridad y transparencia.



## Rep Sosteni 20

En el marco de  
de Sostenibil  
compartimos  
logros que hem  
Perú durante



## Planeta

Reducimos nuestro impacto ambiental con iniciativas sostenibles.



## Personas

Creamos entornos seguros, inclusivos y de desarrollo.



Porte  
bilidad  
24

nuestro Reporte  
idad 2024, te  
los principales  
os alcanzado en  
este periodo.



## Productos

Consolidamos una oferta innovadora, garantizando calidad y abastecimiento responsable.



**Empresa Segura:** recibimos la certificación Oro del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables por **promover la igualdad de género y prevenir la violencia contra la mujer.**



**Alianza con United Way:** contribuimos al bienestar de **2.000 niños y 2.000 padres** a través de programas, voluntariados y productos solidarios.



**Merco Talento:** fuimos reconocidos entre las **mejores empresas para atraer y retener talento en Perú.**



**Wong Prime:** creció **36,7% en suscriptores**, impulsando nuestro E-Commerce.



**Experiencia Cliente:** Wong, por 3er año consecutivo, fue reconocido como el **mejor supermercado en experiencia al cliente** por el Ranking BCX.



**Advantage Report:** por 4to año, nuestros socios comerciales nos eligieron como el **Retailer #1 para hacer negocios.**



**Seguridad Alimentaria:** nos aseguramos de **ofrecer alimentos de alto estándar** con auditorías, controles y pruebas de inocuidad e higiene.



**Productos locales:** destaca "De la mano con lo nuestro" de Wong, que **revaloriza el consumo de productos locales**, en alianza con proveedores certificados por sus buenas prácticas.



**POR ÚRSULA VEGA**  
Imagen & Relaciones Públicas

## IPT presenta su Reporte de Sostenibilidad 2024

Internet para Todos (IPT) presentó su Reporte de Sostenibilidad 2024, desarrollado bajo la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) destacando los avances significativos en conectividad rural, sostenibilidad operativa y alianzas estratégicas que impulsan el desarrollo digital en el Perú.

Bajo el lema “Alianzas que potencian la inclusión digital”, el evento reunió a líderes del sector privado, representantes de organizaciones civiles y autoridades, quienes compartieron experiencias y reflexiones sobre el impacto de la conectividad en las comunidades más alejadas del país.

El evento contó con un panel de líderes empresariales y sociales, entre ellos: Alejandro Justiniano, gerente de Gestión Social y Desarrollo de Anglo American; José Olaechea, jefe de Responsabilidad Social y Desarrollo de Compañía de Mi-

nas Buenaventura; y Fernando Cabanillas, director de Social Performance en Newmont Yanacocha, quienes destacaron las iniciativas que vienen desplegando para llevar conectividad y desarrollo en sus comunidades de influencia, además de la importancia de las alianzas público-privadas para cerrar la brecha digital.

“Nuestro propósito es claro: liderar la inclusión digital y transformar vidas a través de la conectividad sostenible. Estos resultados son posibles gracias a un trabajo conjunto con empresas, gobiernos y comunidades”, afirmó Teresa Gomes, CEO de Internet para Todos. Con este segundo reporte GRI, Internet para Todos consolida su liderazgo en conectividad rural en Perú, demostrando que la sostenibilidad y la innovación social son claves para un desarrollo inclusivo.

### Principales hitos del reporte

- **Conectividad transformadora:** más de 3.8 millones de peruanos beneficiados en más de 19 000 localidades rurales, gracias al despliegue de 2700 sitios de internet móvil 4G, lo que representa un crecimiento de 190 % en cobertura desde el año 2019.
- **Compromiso ambiental:** reducción del 13 % en emisiones respecto a 2023, con 400 estaciones operando con energía solar. En gestión de residuos se logró el reciclaje y valorización de más de 2 toneladas de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE) logrando el de eficiencia en gasto y almacenamiento.
- **Desempeño económico:** crecimiento del 14 % en EBITDA y del 10 % en ingresos respecto al año anterior, con un margen EBITDA del 40 %.
- **Talento humano:** el equipo de IPT incrementó su planilla en 49 % para abordar los retos operativos del incremento del despliegue y cobertura, manteniendo una planilla diversa con 35 % de mujeres en el equipo y un 50 % de representación femenina en el Comité Ejecutivo. El índice de clima laboral se ubicó en 87 %, logrando posicionarse en el top 10 del índice Building Happiness by BUK.
- **Cadena de valor sostenible:** el 100 % de contratistas fueron evaluados con criterios de sostenibilidad y capacitados en temas de SSOMA, asegurando la seguridad y salud en las operaciones con el sistema de gestión integrado ISO 45001.
- **Gobernanza y ética:** se implementó un Comité de Sostenibilidad y se realizaron siete reuniones oficiales del Comité, el 98 % de colaboradores fueron capacitados en ética y anticorrupción y se realizaron más de 800 operaciones de Due Diligence en la cadena de valor.
- **Alianzas estratégicas:** IPT trabaja junto a los tres principales operadores del país (Movistar, Entel y Claro), junto con empresas privadas y organizaciones civiles para ampliar la cobertura rural. Destaca el programa “Juntos Conectamos”, que ha beneficiado a más de 25 000 personas. Respecto a las alianzas con el Estado, el 50 % de sitios desplegados bajo el mecanismo Canon por Cobertura del Ministerio de Transportes y Comunicaciones fueron implementados por IPT.



Stalin Rivera, gerente comercial de Internet para Todos; Alejandro Justiniano, gerente de gestión social y desarrollo de Anglo American; Jose Olaechea, jefe de responsabilidad social y desarrollo de Buenaventura; y Fernando Cabanillas, director social performance de Newmont Yanacocha.



Alejandro Justiniano, Teresa Gomes, María Isabel León, José Olaechea, Fernando Cabanillas, Ximena Gil.



Equipo Internet para Todos.



Tine van den Wall Bake, Ximena Gil, Teresa Gomes.



Felipe Valencia Dongo, Sara Alcántara, Daniel Macera, Rollín Thorne.



Erika Reyna, Vanessa Vásquez, Luciana Caravedo y Natalia Arce.



Javier Arce, María Isabel León y Teresa Gomes.

## “El desafío más urgente es institucionalizar una verdadera cultura de integridad”

Iván Martínez, vicepresidente y cofundador de la World Compliance Association y CEO de INTEDYA Internacional, comenta que el IX Congreso Internacional de Compliance y Lucha Anticorrupción busca consolidarse como el gran espacio de encuentro en el Perú para debatir sobre integridad, transparencia y buenas prácticas, en un contexto donde la confianza ciudadana exige instituciones más sólidas y empresas más responsables.

### ¿Cuál es el principal objetivo del IX Congreso Internacional de Compliance y Lucha Anticorrupción que se celebrará en septiembre en Perú?

El objetivo central es ofrecer un espacio de diálogo y aprendizaje donde confluyan los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil para debatir sobre las mejores prácticas, innovaciones y desafíos en materia de cumplimiento normativo y lucha contra la corrupción. Queremos que el Congreso siga siendo el gran punto de encuentro en el Perú que inspire acciones concretas y que refuerce el compromiso con la integridad en todos los niveles, combinando cuestiones técnicas con aspectos éticos, con una visión de presente y futuro.

### ¿Cuáles son los principales temas que se abordarán en esta edición del congreso, y por qué son particularmente relevantes para el Perú en este momento?

Se abordarán temas que siguen siendo clave como la integridad pública y los riesgos de corrupción en sectores estratégicos, pero también algunos de máxima novedad como el impacto y el uso de la inteligencia artificial en la ética y el cumplimiento, las nuevas tendencias internacionales en materia de compliance y estándares globales, la protección de datos personales, la ciberseguridad, así como la relación entre sostenibilidad, economía circular y gobernanza.



Iván Martínez  
Vicepresidente y  
cofundador de la World  
Compliance Association  
y CEO de INTEDYA  
Internacional

Estos temas son especialmente relevantes para el Perú en un contexto donde la confianza institucional necesita fortalecerse, y donde la sociedad demanda más transparencia y responsabilidad tanto del sector público como del privado.

### ¿A quién está dirigido el congreso y por qué sería importante que el sector privado y público participen activamente?

Está dirigido a oficiales de cumplimiento, directivos de empresas, abogados, consultores, funcionarios públicos, académicos y en general a todos

los profesionales que tienen un rol en la toma de decisiones, también es de interés para estudiantes de posgrado ya que la temática ya se ha convertido en una competencia transversal exigida en el mercado laboral para acceder a posiciones relevantes.

Es vital que tanto el sector privado como el público y la sociedad civil participen, porque la corrupción no distingue fronteras. Solo con un trabajo conjunto se puede construir una cultura de integridad sostenible que genere confianza en la ciudadanía y mejore la competitividad del país.

### En los últimos años, ¿cómo ha evolucionado la percepción y el impacto de la corrupción en el Perú?

La percepción ciudadana sobre la corrupción en el Perú sigue siendo elevada y continúa afectando de manera significativa la confianza en las instituciones. Sin embargo, también es justo reconocer que hemos avanzado: hoy existe un debate público más abierto, se denuncian más casos y la presión social por exigir transparencia es cada vez más fuerte.

Tras nueve años de realizar este Congreso, hemos sido testigos e impulsores directos de un cambio importante: la corrupción dejó de ser un tema “tabú”, oculto bajo la alfombra, para convertirse en un asunto central en la agenda pública y privada. Hoy se discute en los foros más diversos y se abordan soluciones desde múltiples sectores. Además, miles de organizaciones, tanto públicas como privadas, ya cuentan con oficiales de cumplimiento, integridad o Compliance Officers, un rol que simplemente no existía en el Perú hace menos de una década; fíjese, incluso Perú está liderando a nivel mundial el número de certificaciones ISO antisoborno, algo que hubiera sido impensable hace unos años.

### ¿Qué sectores del país considera que son más vulnerables frente a la corrupción actualmente?

Históricamente, los sectores vinculados a la contratación pública, infraestructura, recursos naturales y servicios básicos han sido y siguen siendo los más vulnerables. No obstante, la corrupción puede infiltrarse en cualquier sector si no existen controles adecuados, transparencia en la gestión y un compromiso ético desde la alta dirección.

### ¿Cuáles son los desafíos más urgentes que enfrenta el Perú en materia de compliance y lucha anticorrupción?

El desafío más urgente es institucionalizar una verdadera cultura de integridad. No basta con tener normas o programas en papel; se requiere liderazgo, voluntad política y empresarial, así como sistemas eficaces de prevención, detección y sanción. También es fundamental la capacitación constante de profesionales y funcionarios para estar a la altura de las nuevas amenazas, como los delitos financieros y la manipulación tecnológica.

y la influencia de los lobbies. En muchos casos, el verdadero riesgo no es que un gobernante se corrompa al llegar al poder, sino que ya arrastré prácticas corruptas desde el inicio de su carrera política, incluso antes de eso.

### ¿Qué papel pueden jugar el compliance y la transparencia en los procesos electorales y en la selección de candidatos éticos?

El *compliance* y la transparencia pueden y deben convertirse en garantes de la integridad en los procesos electorales. Si los partidos políticos y las candidaturas adoptan modelos de *compliance* audi-

## “LA PERCEPCIÓN CIUDADANA SOBRE LA CORRUPCIÓN EN EL PERÚ SIGUE SIENDO ELEVADA Y CONTINÚA AFECTANDO DE MANERA SIGNIFICATIVA”.

### De cara a las elecciones generales de 2026, ¿cómo influye la lucha anticorrupción en el fortalecimiento democrático del Perú?

La lucha anticorrupción es un pilar esencial para el fortalecimiento democrático. Un país en el que la ciudadanía percibe a sus instituciones como corruptas es un país en el que inevitablemente se erosiona la confianza en la democracia. Si logramos que las elecciones de 2026 estén marcadas por la transparencia y la ética, estaremos dando un paso decisivo hacia la consolidación de un sistema político más estable y confiable.

Es hora de exigir, de una vez por todas, que los partidos políticos y las candidaturas trabajen bajo modelos de *compliance* auditados, con informes de resultados transparentes y accesibles para la ciudadanía. Persisten graves problemas en el país relacionados con la financiación de campañas

tados, con mecanismos claros de control financiero y con reportes abiertos a la ciudadanía, no solo se reduce el riesgo de corrupción en las campañas, sino que también se refuerza la confianza en quienes aspiran a gobernar.

La selección de candidatos éticos no puede quedar únicamente en un discurso; debe sustentarse en reglas claras de integridad, en sistemas de prevención y en una rendición de cuentas verificable. En un país como el Perú, donde la financiación política y la influencia de lobbies han generado enormes distorsiones, aplicar estándares de *compliance* en los procesos internos de los partidos sería un paso clave para garantizar que quienes lleguen al poder lo hagan libres de compromisos oscuros y con un verdadero compromiso con el interés público.

### ¿Qué recomendaciones darían desde la World Compliance As-

### **sociation para fortalecer la integridad en las instituciones públicas de cara al 2026?**

Desde la World Compliance Association recomendamos, de cara al 2026, reforzar los programas de integridad pública con tres ejes fundamentales: prevención, transparencia y rendición de cuentas. La prioridad debe ser institucionalizar sistemas de compliance en todas las entidades públicas, con controles claros y responsables identificados que rindan cuentas de manera periódica.

También es clave garantizar la independencia de los órganos de control y dotarlos de recursos suficientes para cumplir su labor sin presiones políticas. A esto se suma la necesidad de fomentar la participación ciudadana y el acceso abierto a la información pública, porque la integridad se fortalece cuando la sociedad puede vigilar y exigir resultados.

### **¿Cuál es el rol actual de la World Compliance Association, tanto a nivel global como en el capítulo Perú, en la promoción de la cultura de cumplimiento?**

La WCA es una organización internacional que busca promover la cultura de cumplimiento a través de formación, investigación, certificación y espacios de debate como este Congreso. A nivel global, trabajamos en la difusión de estándares internacionales y en la creación de comunidades de conocimiento. En Perú, el capítulo local se ha consolidado como un referente en la articulación con el sector público y privado, apoyando iniciativas legislativas, académicas y de capacitación.

### **¿Qué avances o logros concretos pueden destacar desde el capítulo Perú en la lucha contra la corrupción?**

Podemos destacar varios avan-

ces importantes desde el capítulo Perú. En primer lugar, hemos impulsado espacios de diálogo multisectorial donde convergen sector público, privado, academia y sociedad civil, lo que ha permitido poner la integridad en el centro de la conversación. Asimismo, hemos contribuido a la capacitación de miles de profesionales en compliance y a la promoción de buenas prácticas en organizaciones locales e internacionales, visibilizando al compliance como una herramienta efectiva contra la corrupción.

### **nacional de Compliance y Lucha Anticorrupción en las políticas públicas o prácticas empresariales del país?**

Esperamos que este Congreso no solo sea un foro de discusión, sino que siga siendo un catalizador de cambios. Que las ideas, experiencias y casos de éxito compartidos se traduzcan en mejoras concretas en políticas públicas, marcos normativos y prácticas empresariales. La expectativa es que cada asistente salga con una visión renovada y con herramientas prácticas para implementar en su entorno.

## **“EL COMPLIANCE Y LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN NO SON SOLO OBLIGACIONES LEGALES”.**



En el ámbito regulatorio, hemos participado activamente en debates legislativos y técnicos, impulsando medidas clave como la inclusión de la puntuación de las normas anticorrupción en procesos de licitación, el fomento de la legislación sobre la responsabilidad penal de la persona jurídica, y la colaboración con entidades públicas para desarrollar marcos de integridad más sólidos.

### **¿Qué expectativas tienen sobre el impacto del IX Congreso Inter-**

### **¿Cuál es el mensaje central que desean transmitir a los ciudadanos, empresas e instituciones con este IX Congreso?**

El mensaje es claro: la integridad es una tarea de todos. El compliance y la lucha contra la corrupción no son solo obligaciones legales, sino compromisos éticos que determinan el futuro de nuestras organizaciones y de nuestro país. Si trabajamos juntos, desde cada rol que nos corresponde, podemos construir un Perú más justo, competitivo y confiable.

# 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](http://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 CO<sub>2</sub> 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:

