

# Stakeholders<sup>1</sup>

stakeholders.com.pe

Nº184 - Diciembre 2025

## INFORME

Cuando el agua no basta

## ARTÍCULO

Agua y sostenibilidad  
en sectores clave

## ENTREVISTA

Water For People:  
"El mayor reto no  
es solo llevar agua"

## EDICIÓN

HUELLA HÍDRICA Y  
GESTIÓN SOSTENIBLE  
DEL AGUA

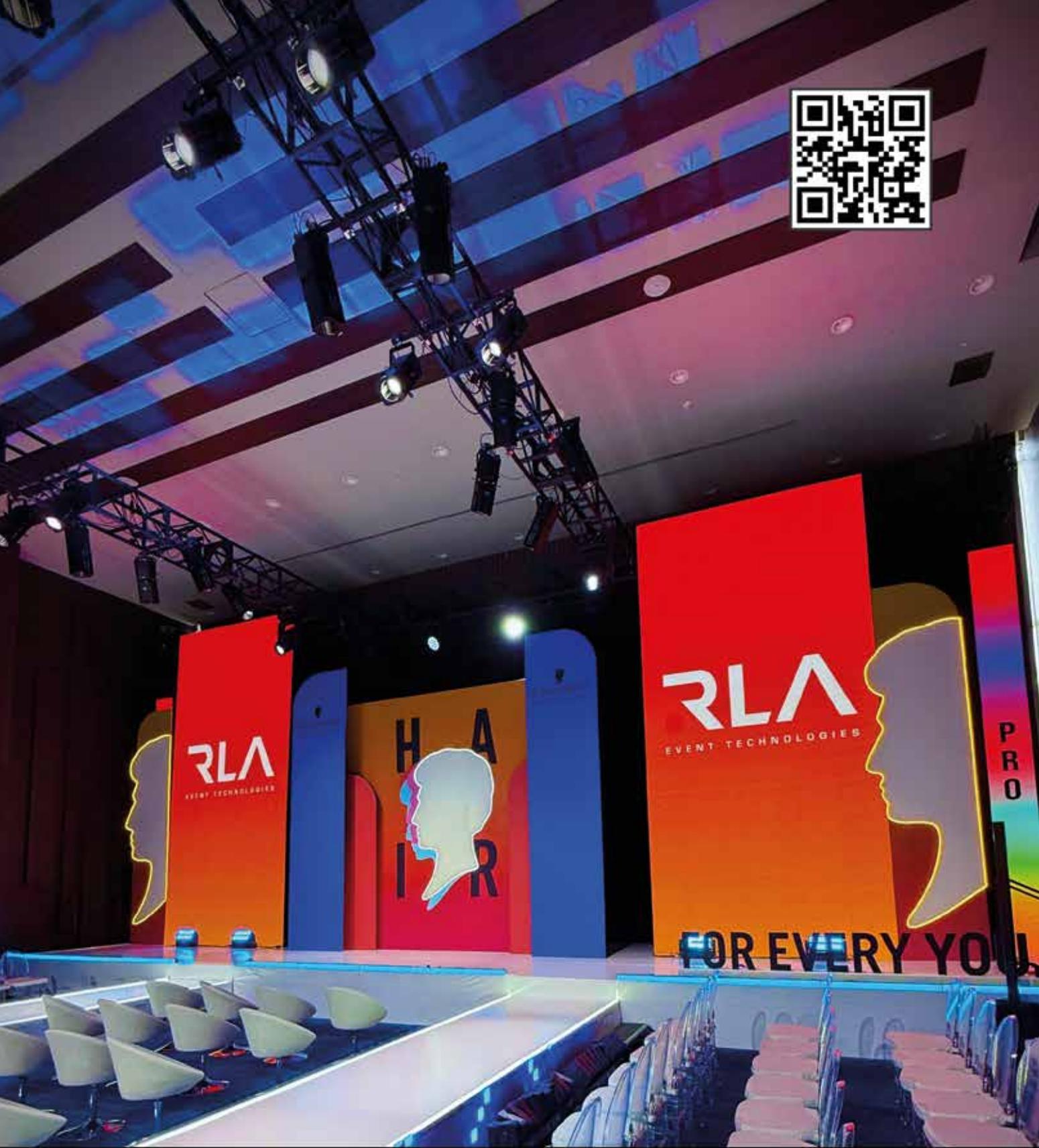
## ESPECIAL

LIDERAZGO Y  
CULTURA  
CORPORATIVA



Aliados





**El mismo espacio. Nuevas posibilidades.**

Creamos propuestas audiovisuales para eventos en Latinoamérica que desafían lo establecido.

[info@rla-latam.com](mailto:info@rla-latam.com) | +51 961 760 848

[@](#) [in](#) [f](#) [o](#)



inDrive

# “JUNTAS LLEGAMOS MÁS LEJOS”

Una iniciativa de inDrive para la movilidad y autonomía económica de las mujeres en el Perú.

La iniciativa ofreció capacitación y mentoría 100% gratuita para ayudar a las mujeres a obtener su licencia de conducir, y desafiar las barreras económicas y sociales que les permiten desenvolverse en el mundo de la movilidad urbana.



DONDE COMENZÓ EL VIAJE / EN 2024 SE LANZÓ EL PLAN PILOTO:



**150**

mujeres beneficiadas con cursos gratuitos de conducción y licencias



**+910**

mujeres interesadas en participar en futuras ediciones

AVANZANDO JUNTAS EN 2025 / SE LANZÓ LA SEGUNDA EDICIÓN:

**1,200**

mujeres capacitadas en Lima, Arequipa y Trujillo



Financiamiento de autos con Kuzoba.



Alianza con escuelas: Ladys Car y Luz Ámbar



Convocatoria apoyada por el Ministerio de la Producción, Ministerio de la Mujer y la ONG MISUR.

# Una prioridad impostergable

El agua es un recurso vital y estratégico para asegurar el progreso del país. No hay excusas para no priorizar su gestión sostenible cuando millones de peruanos aún enfrentan dificultades para acceder a un servicio tan básico como el agua potable segura. En un contexto marcado por la crisis climática, la desigualdad y la fragilidad institucional, garantizar este derecho fundamental se convierte en una responsabilidad compartida.

En esta edición 184 de *Stakeholders* ponemos en agenda la gestión sostenible del agua y la huella hídrica, bajo la convicción de que todos los actores tenemos un rol que cumplir. Las autoridades y las instituciones públicas deben implementar soluciones eficaces que permitan cerrar las brechas que afectan a más de tres millones de personas que aún carecen de acceso al servicio. No se trata solo de ampliar la cobertura, sino de asegurar calidad, continuidad y sostenibilidad.

Desde el sector empresarial, el compromiso también es clave. Integrar la reducción de la huella hídrica en las estrategias de sostenibilidad y promover proyectos que beneficien a las comunidades son acciones concretas que pueden generar un impacto positivo y duradero. Asimismo, como ciudadanos, tenemos una responsabilidad cotidiana desde nuestros hábitos de consumo para cuidar un recurso indispensable para la vida.

Este tema no puede quedar fuera de la agenda pública, especialmente en un escenario de próximos procesos electorales. El acceso al agua segura debe ser una prioridad de Estado. Agradecemos a nuestros colaboradores, a las empresas comprometidas y a nuestros lectores por contribuir a informar, reflexionar y actuar frente a un desafío que define el futuro del país.

## Equipo

Director Ejecutivo  
Javier Fernando Arce Novoa

Gerente General  
Grupo Stakeholders  
Natalia Arce Najar

Gerente de Publicidad  
Veronica Atauyuco

Jefe de Redacción  
Renzo Rojas

Editora web  
Denisse Torrico

Redacción  
Pamela Julca

Marketing  
Rafael Pizarro

Diseño y diagramación  
Elizabeth Arenas

Av. Paseo de la República nº. 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 nº. 2008-07250

 Revista Stakeholders  
 Revista Stakeholders  
 @stakeholdersRS  
 @stakeholderssostenibilidad  
[www.stakeholders.com.pe](http://www.stakeholders.com.pe)



## 6 ARTÍCULO

**SUSANA TEJEDA**

Directora de Sostenibilidad & Desarrollo  
EQUITY Risk & Sustainability

**Agua y sostenibilidad en sectores clave de la economía**

## 15 SEGURIDAD HÍDRICA

**INFORME**

**Cuando el agua no basta: calidad, desigualdad y gobernanza**

## 24 ENTREVISTA CENTRAL

**YESSICA ABAD**

Subgerenta de Administración y Recursos Humanos de  
Toyota del Perú

**“La mejora continua en Toyota no solo impulsa resultados, también fortalece a las personas y los equipos.”**

## 38 EMPRESA

**SAÚL MARÍN**

Subgerente de Sostenibilidad de Fenix

**“Utilizamos fuentes alternativas de agua, asegurando así una operación responsable y eficiente con el recurso hídrico”**



## BERNARDO KLIKSBERG

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

# Asuntos pendientes

**T**La realidad internacional y la de América Latina presentan grados crecientes de complejidad e incertidumbre. Se revisarán algunas tendencias y experiencias relevantes.

### Banco Mundial

El informe anual del Banco Mundial señala respecto a América Latina y el Caribe que la región ha mejorado en estabilidad y control fiscal, pero previene que con ello no basta, que no se está produciendo transformación. Los niveles de crecimiento son bajos. En el presente año se estima que solo será el 2.3 %. Resalta que se requiere crear empleo decente, oportunidades de progreso y equidad. Entre otras áreas se deben impulsar la modernización productiva, la educación y la salud, y la integración de las nuevas tecnologías. Asimismo, da especial énfasis a impulsar los “emprendedores transformadores”.

### Calor y salud

La prestigiosa revista médica The Lancet informa sobre el alarmante impacto del aumento del calor en la región, en un reciente estudio realizado en 17 países. Según algunas de sus conclusiones los niños menores de 1 año estuvieron expuestos a 4.5 veces más días de olas de calor que el promedio. Los adultos mayores de 65 años 10 veces más. Ambos son grupos de alta vulnerabilidad. Subieron los índices de enfermedades. Por ejemplo, la probabilidad de que sobreviva el mosquito del dengue aumentó en un 66 %. También otras patologías infecciosas que las altas temperaturas propician. Por otra parte, dos tercios de la población estuvieron expuestos a más días de incendios forestales, que además de los daños ecológicos directos, intoxican el aire, llevándolo a niveles elevados que superan ampliamente los estándares saludables. El 79 % de la población está dependiendo de energías fósiles para cocinar, que son otra fuente de contaminación ambiental. El reporte concluye que hay una marcada interrelación entre crisis climática, calentamiento global y suba de riesgos de salud.

### Desequilibrios naturales

La crisis climática y el calentamiento global están contribuyendo a la intensificación de los huracanes y desastres naturales catastróficos. En el 2024 le costaron a América Latina el 0.3 % del Producto Interno Bruto. Ello equivale al 9.37 % del

aumento del mismo. La potencia inédita del Huracán Melisa, que causó daños devastadores, ilustra sobre la peligrosidad de la situación. Resulta imprescindible reforzar muy fuertemente las políticas preventivas y de protección.

### Belén

Una institución internacional muy activa, el Fondo de Defensa Ambiental, ha publicado un nuevo estudio. Ha sido insumo en los debates del máximo congreso mundial ambiental realizado en el Amazonas en la ciudad de Belén. El informe concluye que sin la presencia de las tierras indígenas y de las reservas protegidas, la deforestación del “pulmón del mundo” sería 35 % mayor y el dióxido de carbono 45 % más alto. En nombre de ese estudio y otros similares, la entidad coordinadora de los pueblos indígenas planteó seis demandas concretas a la cumbre: 1) tener derecho sobre su tierra, 2) lograr la deforestación cero, 3) blindar a sus territorios de la explotación de combustibles fósiles, 4) proteger a los defensores de la selva, 5) acceder directamente a la financiación climática, y 6) participar de forma real en las decisiones.

### La experiencia de Curitiba

Curitiba, una ciudad brasileña de 3.8 millones de habitantes, se ha transformado en una referencia internacional en transporte colectivo. Diseñó un plan maestro de interconexión de los transportes públicos, que facilitó totalmente el acceso a ellos y bajó radicalmente la duración de los viajes. Inspiró programas en la misma dirección, entre otras en Medellín (Colombia) y México Distrito Federal.

### Lagunas solares

Singapur, una isla muy reducida, con 6 millones de personas, construyó a la alto para optimizar el espacio. Creó parques solares flotantes sobre sus lagos artificiales. De allí extrae energía limpia en escala. Es una de sus múltiples y tan exitosas innovaciones tecnológicas.

### Una anotación

Como se infiere de lo anterior, la región necesita innovación, transformaciones y equidad. Amplias concertaciones público-privadas pueden dinamizarlas. Deben ser impulsadas con la mayor urgencia.



JORGE MELO VEGA

Presidente de Responde

# El impacto silencioso: la madurez del compromiso empresarial

La sostenibilidad empresarial en el Perú está entrando a una nueva etapa. Después de años en los que predominó la responsabilidad social como respuesta periférica, algunas empresas han empezado a incorporar la sostenibilidad en el corazón de su gestión, vinculando sus decisiones con metas concretas de desarrollo. Ya no se trata de donar, sino de transformar; no de comunicar, sino de incidir. Es una evolución todavía incipiente, pero que marca una diferencia sustantiva: pasar del discurso del "apoyo social" a la gestión del desarrollo sostenible con métricas alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

## Enfoque renovado

Esa transición no ha sido inmediata. Durante mucho tiempo, la acción empresarial se concibió como complementaria al Estado, casi siempre fragmentada o limitada por proyectos de corto alcance. Pero hoy se observa un cambio de fondo: empresas que comprenden que la sostenibilidad no es un área más del negocio, sino una forma de dirigirlo. Y ese cambio, silencioso pero consistente, está empezando a mover indicadores que importan: educación, nutrición, inclusión económica o ciudadanía financiera, con efectos visibles en el propio core del negocio.

Algunos ejemplos recientes ayudan a ilustrar esta madurez. Credicorp ha entendido que la inclusión financiera no se resuelve solo ampliando el acceso al crédito, sino creando soluciones para mypes, impulsando billeteras digitales y formando ciudadanía económica. Sus programas de inclusión llegan a segmentos donde el Estado no ha logrado consolidar capacidades y, al hacerlo, generan efectos medibles en ahorro, formalización y bienestar familiar. No es filantropía; es una apuesta por construir un sistema financiero sostenible, basado en conocimiento y confianza.

Alicorp, por su parte, ha evolucionado desde la responsabilidad social hacia una sostenibilidad integral que

combina nutrición, educación y desarrollo empresarial. Su trabajo no se limita a mejorar productos, sino a transformar hábitos alimenticios y fortalecer las capacidades de sus propios clientes y canales. Ha logrado que miles de emprendedores en su cadena comprendan mejor al consumidor y crezcan junto con él. Esa articulación —empresa, cliente y consumidor— representa quizás el mejor ejemplo de cómo la sostenibilidad puede ser también una estrategia de competitividad.

En el sector extractivo, Minsur ha consolidado un modelo que va más allá de la inversión social tradicional. Su enfoque integra iniciativas que fortalecen la empleabilidad y el emprendimiento local, además de una plataforma digital que articula a cientos de negocios puneños con empresas contratistas y proveedoras, ampliando oportunidades económicas en la zona. En salud, destaca una clínica móvil que lleva atención especializada a comunidades rurales donde las postas médicas no son una opción real. Es una mirada que combina visión empresarial con propósito público y demuestra que la sostenibilidad puede convertirse en una verdadera política de desarrollo, no en un costo adicional.

## Cambio de percepción

Estos casos tienen un rasgo común: su impacto no se mide por campañas o reconocimientos, sino por resultados. Y ese tipo de prácticas puede generar un efecto contagio en otras empresas y también en el Estado, siempre que encuentren en ellas evidencia concreta de lo que funciona. Cuando más actores deciden trabajar con la misma claridad de propósito —incidiendo directamente en el desarrollo y no solo en su narrativa— los avances dejan de ser esfuerzos aislados para convertirse en transformaciones visibles en la vida de las personas. Porque cuando los ciudadanos experimentan mejoras reales en su entorno, también cambia la forma en que perciben a las empresas. Se reduce la distancia, se reconstruye la confianza. Y esa es, al final, la legitimidad más sólida: la que nace de experiencias tangibles, no de declaraciones.

# Agua y sostenibilidad en sectores clave de la economía

Perú es un país de profundos contrastes, mientras la cuenca del Amazonas concentra el 98 % del agua dulce disponible, la costa apenas dispone del 2 % de este recurso vital. Sin embargo, en esta franja costera reside el 55 % de la población nacional, se genera alrededor del 70 % del PIB y se concentra la mayor parte de la actividad industrial, agrícola y minera. Según el Banco Mundial, si no se toman medidas para gestionar adecuadamente este recurso podría haber una reducción del crecimiento económico en la costa hasta en 1.2 puntos porcentuales anuales. Estos datos convierten a la gestión del agua en uno de los principales desafíos para el desarrollo sostenible del país.

## Agua NO facturada

Un estudio de la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), realizado el último mes de noviembre, muestra que entre 2014 y 2024 las Entidades Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) perdieron 5845 millones de metros cúbicos de agua no facturada, volumen equivalente a abastecer



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

a Lima Metropolitana durante cuatro años completos. El impacto económico asciende a S/1885.9 millones en la última década, con pérdidas de S/345.7 millones solo en 2024. Las

**5845**  
**MILLONES M<sup>3</sup>**  
**DE AGUA NO**  
**FACTURADA PERDIERON**  
**LAS EPS EN EL PERÍODO**  
**2014 - 2024**

EPS de mayor escala operativa en el norte, como EPS GRAU S.A. y SEDACHIMBOTE S.A., registran pérdidas promedio de 35.9 %, superando el 30 % considerado aceptable internacionalmente. Estas cifras se explican principalmente por fugas y pérdidas físicas en tuberías envejecidas o mal mantenidas, problemas en la medición derivados de contadores defectuosos o mal calibrados, conexiones y consumos ilegales sin registro formal, así como errores administrativos en la facturación y lectura de medidores.

Este escenario genera un círculo vicioso ya que menores ingresos reducen la inversión en mantenimiento, comprometiendo la infraestructura hídrica y, con ello, la competitividad de sectores productivos estratégicos.

## Sectores industriales y gestión del agua

En el sector minero, el consumo representa apenas el 2 % del agua dulce del país; sin embargo, la gestión es desigual, pues solo el 35 % de las unidades mineras reporta su huella hídrica completa. En contraste, proyectos como Quellaveco han implementado sistemas que permiten reutilizar hasta el 90 % del agua, convirtiéndose en un referente para la industria.

En agroexportación, el riego por gravedad continúa siendo predominante,



con eficiencias menores al 40 % y pérdidas de hasta 60 %. Cultivos de alto valor como la palta, que generan más de US\$900 millones anuales, requieren hasta 7000 m<sup>3</sup> de agua por hectárea al año, lo que revela la contradicción entre productos de exportación premium y técnicas de riego de alto impacto ambiental.

En la industria manufacturera, el sector textil consume entre 200 y 250 litros de agua por kilogramo de tela, aunque experiencias como la de Textil del Valle demuestran que reducciones del 40 % son posibles mediante innovación.

#### **Lo que no se mide, no se gestiona**

Un estudio de CENTRUM PUCP sobre los reportes corporativos en temas de agua, muestra que el 65 % de las empresas mencionan el agua en sus reportes de soste-

## **"EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA, EL SECTOR TEXTIL CONSUME ENTRE 200 Y 250 LITROS DE AGUA POR KILOGRAMO DE TELA".**

nibilidad, pero solo el 28 % define metas cuantificables de reducción y menos del 15 % informa impactos en cuencas específicas; esta falta de datos concretos limita la toma de decisiones estratégicas y al mismo tiempo genera desconfianza en las comunidades locales. Frente a este panorama, prácticas como el Certificado Azul, impulsado por la Autoridad Nacional del Agua (ANA), muestran avances en la medición y gestión responsable del recurso. Este reconocimiento exige calcular la huella hídrica bajo la norma ISO 14046, implementar planes de reducción verificados y ejecutar proyectos de valor compartido en cuencas prioritarias.

UNACEM, por ejemplo, obtuvo el Certificado Azul e invirtió 3.5

millones de dólares en infraestructura hídrica en Lima Sur, beneficiando a 20 000 personas. Petroperú opera una planta desalinizadora en Talara que produce 2200 m<sup>3</sup> diarios; Seven Seas Water Group instaló un sistema de ósmosis inversa en la mina Miski Mayo que trata 4000 m<sup>3</sup> diarios de agua de mar; y el Grupo AJE redujo su consumo hídrico en 40 % gracias a la optimización de procesos.

El agua en el Perú ha dejado de ser únicamente un recurso ambiental y hoy es un factor clave de competitividad nacional. Las empresas que inviertan en eficiencia, transparencia y colaboración con las cuencas estarán mejor preparadas para enfrentar los retos futuros.





MARÍA HINOSTROZA

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

## Gestión hídrica responsable: el agua como activo estratégico

Mientras más se acerca el año 2030 como meta para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se vuelve cada vez más evidente que la seguridad hídrica es uno de los factores más decisivos para la competitividad empresarial y estabilidad económica. Sin embargo, el agua sigue siendo uno de los recursos más subvalorados en las estrategias corporativas, incluso cuando los ecosistemas que la proporcionan siguen degradándose a un ritmo preocupante.

Nuestra calidad de vida depende de ecosistemas saludables que desempeñan funciones esenciales de manera invisible. Los ecosistemas hídricos permiten estabilizar los suelos, filtrar contaminantes, sostener la agricultura y generar energía. Actualmente, casi tres cuartas partes del agua dulce utilizada por los seres humanos proviene de ecosistemas en buen estado.

Cuando los ecosistemas ambientales colapsan, perdemos mucho más que biodiversidad. En el caso de los ecosistemas hídricos, perdemos agua confiable, insumos energéticos, rendimientos agrícolas y cadenas de suministro resilientes.

La escasez de agua no es solo un tema ambiental, sino también un riesgo estratégico para las empresas. En la mayoría de sectores económicos, sus operaciones dependen de un suministro hídrico estable. La escasez de agua impacta directamente en la paralización operativa, aumento de costos, inestabilidad en la cadena de suministro y menor confianza de los inversionistas.

La gestión tradicional del agua, centrada en la eficiencia, ya no es suficiente. Las empresas deben adoptar una visión más amplia de gobernanza del agua, en la que se aborde de manera holística cómo el agua se asigna, reutiliza y protege. Además, una gobernanza integral considera las tres categorías de agua: agua azul, que es agua dulce consumida directamente y que proviene de fuentes superficiales y

subterráneas; agua verde, obtenida en forma de humedad y lluvia almacenadas en el suelo; y agua gris, que es agua contaminada que puede ser tratada y reutilizada.

Lograr equilibrar estos flujos hídricos requiere sistemas de gobernanza que integren ciencia ambiental, innovación tecnológica, regulación y participación de actores claves. Las empresas, por su significativa huella hídrica, deben asumir responsabilidad no solo por sus operaciones internas, sino especialmente por los ecosistemas de los que dependen.

Por ello, se espera que las empresas se conviertan en actores centrales en la gobernanza del agua y en la construcción de la resiliencia hídrica. No pueden mantenerse al margen. A diferencia del Gobierno, el sector privado posee la capacidad de innovar y actuar con rapidez. Su rol no debe restringirse solo al cumplimiento de regulaciones sino también al liderazgo.

En un futuro cada vez más cercano, las empresas deben avanzar hacia una economía circular del agua, en la que utilizan este recurso múltiples veces en sus procesos industriales. Nuestro propósito debería ser que las empresas se vean a sí mismas no como usuarios finales, sino como centros de recuperación de recursos, capaces de producir agua limpia, energía y materiales a partir de flujos residuales.

La gestión hídrica se está convirtiendo en una herramienta de resiliencia. Más allá de los esfuerzos de mitigación y adaptación, la resiliencia en la gestión del agua será clave para las empresas en su gestión de riesgos climáticos y mantener sus niveles de competitividad. Las empresas que integren la gobernanza del agua, la circularidad y la protección de ecosistemas en su estrategia central reducirán riesgos ambientales significativos, así como serán reconocidas como líderes en esta transición hacia la sostenibilidad.



ARMANDO CASIS

Director de Sostenibilidad de ESAN

## Gestión de recursos hídricos: un pilar clave para el desarrollo sostenible y la adaptación climática

**T**La COP30, que se desarrolló en Brasil, ha puesto al agua en el centro de la conversación climática global. No es casualidad. La región amazónica, sede del evento, es la mayor reserva hídrica del planeta y, al mismo tiempo, uno de los territorios más amenazados por la deforestación, la degradación de suelos y los efectos crecientes del cambio climático. Los debates de estos días reflejan una preocupación común: sin seguridad hídrica no existe una base real para la adaptación climática ni para un desarrollo sostenible que incluya a todos los sectores.

Desde mi experiencia en sostenibilidad, he comprobado que la gestión del agua revela el verdadero nivel de madurez institucional de un país. Un territorio que gestiona bien su recurso hídrico protege simultáneamente su salud pública, su productividad agrícola, su industria, sus ecosistemas y, sobre todo, la confianza entre actores. Esa mirada integral aún es un reto pendiente en el Perú y en varios países de la región.

La evidencia es clara: sequías más severas, inundaciones inesperadas y cuencas que pierden capacidad de regulación. El ciclo natural del agua está cambiando, y lo hace más rápido de lo que nuestros sistemas de gestión están preparados para enfrentar. Por eso, la discusión de la COP30 insistió en fortalecer la resiliencia y la gobernanza hídrica como pilares para sostener cualquier estrategia climática.

El Perú vive una paradoja hídrica especialmente desafiante. La costa —donde se concentra la mayor actividad económica— depende de glaciares que retroceden aceleradamente. La sierra conserva prácticas ancestrales de manejo del agua, pero carece de la infraestructura que permita escalar su productividad de manera sostenible. La Amazonía, abundante en agua, enfrenta presiones por deforestación, actividades informales y contaminación. Cada región muestra una problemática distinta, pero todas se conectan en un punto común: la necesidad de gestionar el agua a escala de cuenca y con visión de largo plazo.

En este contexto, la gobernanza hídrica se convierte en el primer pilar fundamental. No se trata solo de normas o entidades, sino de la capacidad real de articular a quienes tradicionalmente han trabajado de manera aislada: Estado, empresas, comunidades, academia y organizaciones de usuarios. Donde esa articulación funciona, los conflictos se reducen y los proyectos se sostienen en el tiempo. Donde no existe, los avances se diluyen rápidamente.

El segundo pilar es la infraestructura y las soluciones basadas en la naturaleza. La COP30 resaltó cómo las intervenciones en cabeceras de cuenca —bofedales, humedales, reforestación y recarga de acuíferos— son tan importantes como las grandes obras hidráulicas. Estas acciones fortalecen la resiliencia hídrica y determinan la calidad y la disponibilidad del agua en las zonas urbanas y productivas. El manejo de cuencas altas ya no puede seguir siendo una tarea marginal; es la raíz del sistema.

El tercer pilar es la eficiencia. En Perú, las pérdidas de agua en redes urbanas superan el 30 %, la agricultura sigue dependiendo del riego por gravedad y la reutilización de aguas tratadas es mínima. En estas circunstancias, ser eficientes ya no es una buena práctica: es un imperativo ético, económico y climático.

La COP30 representó una oportunidad histórica para América Latina: mostrar que la región puede liderar una agenda hídrica que combine desarrollo, inclusión y protección ecosistémica. El Perú, con toda su complejidad geográfica y social, puede ser un referente si logra articular esfuerzos y consolidar una visión de cuenca verdaderamente integrada. Gestionar el agua es gestionar nuestro futuro. Y, como instituciones —desde el Estado, las empresas y la academia—, tenemos la responsabilidad de impulsar decisiones que aseguren que las próximas generaciones reciban un recurso más limpio, más seguro y mejor administrado que el que hoy está en riesgo.

# Empresas y huella hídrica: medir para gestionar el riesgo

En un contexto de creciente estrés hídrico y mayores exigencias ambientales, la huella hídrica se consolida como una herramienta estratégica para que las empresas identifiquen riesgos, optimicen el uso del agua y fortalezcan su sostenibilidad.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

La huella hídrica se ha convertido en un indicador clave dentro de las estrategias de sostenibilidad corporativa, especialmente en un contexto global donde el acceso a nuevos mercados exige estándares ambientales cada vez más rigurosos. La gestión responsable del agua ya no es solo una buena práctica, sino un factor determinante para la competitividad empresarial.

En un país como el Perú, caracterizado por una marcada desigualdad en la distribución del recurso hídrico y una alta vulnerabilidad climática, medir y reducir la huella hídrica representa también una oportunidad para que las empresas contribuyan activamente al cuidado de los ecosistemas donde operan o sobre los cuales ejercen influencia.

Astrid Cornejo, gerente general de la consultora AC Sostenibilidad, destaca que esta tendencia comienza a consolidarse en el país. Señala que más de 30 empresas peruanas ya han medido y reducido su huella hídrica en el marco del Certificado Azul de la Autoridad Nacional del Agua (ANA), un mecanismo voluntario que promueve el uso eficiente del recurso y la gestión responsable del agua. Este avance refleja un cambio progresivo en la forma en que las organizaciones comprenden el valor estratégico del agua dentro de sus operaciones.

“Medir la huella hídrica permite identificar riesgos porque hace visible algo que normalmente pasa inadvertido: cuánta agua utiliza la organización, en



**Astrid Cornejo**  
Gerente general  
AC Sostenibilidad

qué procesos, en qué territorios y con qué nivel de impacto”, explica Cornejo. La medición, añade, no se limita a cuantificar volúmenes, sino que permite comprender el contexto territorial y social en el que ocurre el uso del agua, incorporando variables como el estrés hídrico de las cuencas o la presión sobre la calidad del recurso.

Además de visibilizar riesgos, la huella hídrica ofrece beneficios concretos para la gestión empresarial. Entre ellos, la identificación de oportunidades para el ahorro y la optimización del consumo de agua. Así lo sostiene Yvonne Lomparte, superintendente de Gestión Ambiental de Minera Poderosa, quien destaca el valor de este indicador para fortalecer una gestión ambiental integral.

“Además, permite identificar la mejora en la calidad de los vertimientos para proteger ecosistemas, y cuanti-

ficar nuestros avances en una gestión responsable”, detalla.

El uso eficiente del recurso hídrico trae consigo, además, beneficios económicos directos. En el análisis de Astrid Cornejo, ello es posible cuando la información obtenida a partir de la medición se traduce en datos claros y útiles para la toma de decisiones. De este modo, las empresas pueden reconocer procesos con alta demanda hídrica, operaciones ubicadas en cuencas con estrés y etapas productivas que ejercen mayor presión sobre la calidad del agua, priorizando así las acciones de mejora.

Las oportunidades que ofrece una gestión sostenible del agua ya vienen siendo experimentadas por empresas como Poderosa. Como precisa Yvonne Lomparte, la compañía cuenta actualmente con el Certificado Azul por su participación en el Programa de Huella Hídrica.

“Lo que demuestra nuestro compromiso de involucrarnos y participar en la gestión de uso de agua eficiente y sostenible”, afirma. Este tipo de reconocimientos, además de validar el esfuerzo corporativo, contribuyen a fortalecer la confianza de los distintos grupos de interés.

Otro componente fundamental en la medición de la huella hídrica es la cadena de suministro. Los distintos actores y procesos involucrados desde la extracción de la materia prima

hasta la entrega del producto final pueden representar consumos de agua significativos y, en muchos casos, invisibles para la empresa. De acuerdo con el Global Water Report 2023 de CDP (Carbon Disclosure Project), una de cada cinco empresas reportó riesgos hídricos en su cadena de suministro que podrían tener un impacto relevante en su negocio.

“Un aporte clave de la huella hídrica de esta herramienta es la visibilidad que ofrece sobre la cadena de suministro, permitiendo identificar proveedores que operan en zonas vulnerables o con procesos intensivos en agua, y anticipar riesgos de desabastecimiento, incrementos de costos o interrupciones logísticas”, argumenta Astrid Cornejo. En ese sentido, la huella hídrica se consolida como un insumo estratégico para la gestión de riesgos empresariales.

En suma, para la especialista, este indicador convierte al agua en una variable estratégica de riesgo, al mostrar con claridad dónde la empresa es más vulnerable frente a la escasez, la variabilidad climática, la competencia por el recurso o el endurecimiento de las exigencias regulatorias.

A partir de la medición de la huella hídrica, prosigue Cornejo, las organizaciones pueden identificar riesgos físicos (escasez o estrés hídrico), operativos (detención de procesos críticos), de suministro (proveedores ubicados en zonas críticas), regulatorios (incumplimientos de calidad o uso del agua), reputacionales (cuestionamientos por consumo o impactos), sociales (conflictos por competencia del recurso) y financieros (costos adicionales y pérdidas operativas).



**Yvonne Lomparte**  
Superintendente de Gestión Ambiental  
de Minera Poderosa

Para reducir o mitigar estos riesgos, Astrid Cornejo plantea cinco pasos prácticos.

- 1. Análisis de materialidad del agua:** Identificar los puntos de mayor exposición considerando consumo, estrés hídrico, impactos sociales y requisitos regulatorios.
- 2. Matriz de Priorización:** Evaluar la intensidad de uso del agua, vulnerabilidad territorial y dependencia de proveedores para definir dónde intervenir primero.
- 3. Procesos críticos:** Aplicar medidas de eficiencia hídrica, recirculación y sustitución tecnológica en las etapas con mayor demanda o impacto.
- 4. Territorios sensibles:** Coordinar con autoridades, impulsar acciones de conservación y planificar escenarios climáticos en cuencas de alto riesgo.
- 5. Acciones internas:** Fortalecer la cultura del agua, asegurar mantenimiento preventivo y establecer monitoreo continuo para mejorar la gestión operativa.

No obstante, la medición y gestión de la huella hídrica también implica desafíos importantes. Yvonne Lomparte reconoce que uno de los

principales retos es avanzar hacia una gestión integral y participativa del recurso hídrico.

“Esto conlleva la colaboración y actuación fundada en sostenibilidad de múltiples actores como comunidad, empresa privada, agricultura, gobierno, entre otros. Sobre todo, en cuencas bajo estrés hídrico”, remarca.

En la práctica, reducir la huella hídrica requiere ir de la mano de la innovación y la tecnología. Procesos como la recirculación del agua o la desalinización surgen como alternativas viables para determinadas industrias. Poderosa, por ejemplo, cuenta con plantas de tratamiento de agua potable y residual automatizadas, lo que permite tratar el agua necesaria sin desperdiciar el recurso.

“Las prácticas y tecnología implementadas a nivel de los trabajadores y a nivel de procesos para reducir el consumo de agua en sus actividades son, como por ejemplo la implementación de caños ahorreadores de agua en campamentos y comedores, o la reutilización del 100 % del agua residual doméstica tratada en nuestras plantas de tratamiento el cual se utiliza para riego de áreas verdes y vías”, sostiene Lomparte.

En un escenario marcado por el cambio climático, la huella hídrica emerge como una herramienta clave para anticipar riesgos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la sostenibilidad empresarial. Su gestión no solo contribuye a la resiliencia de los negocios, sino que también se posiciona como un aporte concreto al desarrollo sostenible del país, promoviendo una relación más equilibrada entre actividad productiva, ecosistemas y comunidades.

# Gestión hídrica: un desafío que redefine la sostenibilidad empresarial

La gestión del agua dejó de ser solo un tema ambiental: hoy es un desafío estratégico para las empresas. En un contexto de creciente estrés hídrico y presión regulatoria, las compañías enfrentan un doble reto: garantizar la continuidad de sus operaciones y, al mismo tiempo, contribuir a la sostenibilidad de las cuencas de las que dependen. La gestión hídrica se ha convertido en un factor clave de competitividad en mercados que demandan transparencia, resiliencia y estándares ESG sólidos.

Los riesgos están bien identificados. Según el *Global Water Report<sup>1</sup>* 2023 del Carbon Disclosure Project (CDP), más de 3163 empresas reportaron su desempeño hídrico, y una de cada cinco detectó riesgos críticos en sus cadenas de suministro. Sin embargo, esta cifra podría ser menor a la real: las compañías que evalúan a sus proveedores tienen siete veces más probabilidades de identificar riesgos relacionados con el agua, lo que evidencia una subestimación estructural del riesgo hídrico.

Los impactos económicos son significativos. El CDP estima pérdidas potenciales por US\$ 339 mil millones frente a un costo de mitigación de apenas US\$ 58.7 mil millones<sup>2</sup>. Además, el WRI alerta que 25 países ya consumen



Por Lizbeth Mendoza  
Sénior consultant de Clima y Sostenibilidad en Marsh McLennan

**"LA CRISIS HÍDRICA GLOBAL ES UNA AMENAZA REAL, PERO TAMBIÉN UNA OPORTUNIDAD PARA QUE LAS EMPRESAS LIDEREN SOLUCIONES DE IMPACTO".**

más del 80 % de sus recursos hídricos renovables, clasificados bajo "estrés hídrico extremo", y proyecta que para 2050 el 31 % del PIB global operará bajo alto estrés hídrico<sup>3</sup>.

Frente a estos desafíos, las empresas avanzan hacia modelos de gobernanza más sofisticados. La norma ISO 14046 permite medir la huella hídrica desde la perspectiva del ciclo de vida, convirtiendo el agua en un indicador cuantificable y auditado. La certificación AWS, por su parte, promueve la gestión basada en cuencas, la participación multisectorial y el monitoreo constante. Los reportes CDP Water y las métricas ESG obligan a transparentar consumo, riesgos y estrategias, alineando la gestión hídrica con las expectativas de inversionistas.

En Perú, uno de los países más vulnerables al cambio climático, el sector empresarial también avanza. La Autoridad Nacional del Agua (ANA) impulsa desde 2017 el Certificado Azul, que reconoce a las empresas que miden, reducen y compensan su huella hídrica. Hasta fines de 2024<sup>4</sup>, 57 empresas se habían inscrito y 31 habían obtenido la certificación. En su última edición, 17 compañías —de agroindustria, textil y minería— fueron premiadas por sus prácticas de eficiencia y proyectos de valor compartido.

<sup>1</sup> Carbon Disclosure Project (CDP). 2023. Global Water Report. Disponible en: <https://cdpturkey.sabanciuniv.edu/en/content/global-water-report-2023-0?utm>

<sup>2</sup> Carbon Disclosure Project (CDP). 2025. Internal Water Pricing Unlocks Resilience and Long-term Growth, Reveals New CDP Insights

<sup>3</sup> Disponible en: <https://www.cdp.net/en/press-releases/internal-water-pricing-unlocks-resilience-and-long-term-growth?utm>

<sup>3</sup> World Resource Institute. 2023. 25 Countries, Housing One-Quarter of the Population, Face Extremely High Water Stress.

Disponible en: <https://www.wri.org/insights/highest-water-stressed-countries?utm>

<sup>4</sup> Autoridad Nacional de Agua. 2024. Gobierno entregó Certificado Azul a empresas que realizaron una gestión eficiente del agua. Disponible en: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1074172-gobierno-entrego-certificado-azul-a-empresas-que-realizaron-una-gestion-eficiente-del-agua?utm>

<sup>5</sup> Corporación Internacional COSUDE. 2023. Certificado Azul. <https://www.cooperacionsuiza.pe/certificado-azul-promoviendo-la-gestion-corporativa-del-agua-en-las-empresas-del-peru/?utm>

Un ejemplo concreto es la textil El Amazonas S.A., que reutilizó el 50 % del agua en sus operaciones, ahorrando 30 mil metros cúbicos, según la Cooperación Suiza<sup>5</sup>. Estas prácticas se replican en sectores de alto consumo como minería, energía y alimentos, donde la falta de agua ya representa un riesgo operativo.

Otro avance importante es el Sello Empresa Hídricamente Responsable (EHR), promovido por Aquafondo. En 2025<sup>6</sup>, 18 empresas fueron reconocidas por ejecutar 19 proyectos, movilizando más de S/ 73 millones en reúso, soluciones basadas en la naturaleza y mejoras en infraestructura verde. Organizaciones como CARE Perú<sup>7</sup> complementan estos esfuerzos, capacitando en 2024 a 72 especialistas en huella hídrica, ISO 14046 y gestión hídrica corporativa.



A pesar de los avances, persisten retos. La mayoría de las empresas aún no incorpora toda su cadena de valor en la gestión del agua, y la adopción de estándares internacionales sigue limitada. Es crucial avanzar hacia modelos que integren evaluación integral de riesgos, inversión en tecnologías de reúso, soluciones basadas en la naturaleza y valorización interna del agua como insumo crítico.

La crisis hídrica global es una amenaza real, pero también una oportunidad para que las empresas lideren soluciones de impacto. En Perú y el mundo, aquellas que adopten una gestión hídrica estratégica estarán mejor preparadas para un futuro donde el agua será, más que nunca, un recurso clave para la sostenibilidad y la competitividad.



<sup>6</sup> Aquafondo. 2025. Empresas Hídricamente Responsables. Disponible en: <https://aquafondo.org.pe/sello-ehr-2024/?utm>

<sup>7</sup> CARE. 2024. Un hito para el Perú: capacitamos 72 especialistas para impulsar la sostenibilidad hídrica en las MYPES. Disponible en: <https://care.org.pe/un-hito-para-el-peru-capacitamos-72-especialistas-para-impulsar-la-sostenibilidad-hidrica-en-las-mypes/?utm>

# SIN AGUA NO HAY NEGOCIO

El agua ya no es solo un desafío ambiental, sino un riesgo económico y estratégico para las empresas. Desde la presión sobre las cuencas y la agricultura hasta la exposición financiera en las cadenas de suministro, datos de organismos internacionales evidencian que la gestión del agua se ha convertido en un factor clave para la sostenibilidad.

**US\$77 000  
millones**

en ingresos corporativos están hoy amenazados por riesgos hídricos en las cadenas de suministro empresariales a nivel global.

**50 %**

de los compradores corporativos afirma que ya se involucra activamente con sus proveedores en la gestión y el uso responsable del agua.



**US\$105 000  
millones**

en ingresos empresariales están en riesgo debido a la mala gestión de cuencas hidrográficas y grandes ríos, según análisis basados en datos de CDP.

**70 %**

del agua dulce extraída a nivel mundial se destina al sector agrícola, evidenciando la alta presión hídrica de las cadenas de valor agroindustriales.

**40 %**

de déficit en los recursos de agua dulce podría registrarse hacia 2030 si los actuales patrones de consumo se mantienen, advierten las Naciones Unidas.

# Cuando el agua no basta: calidad, desigualdad y gobernanza

Aunque el Perú ha registrado avances en cobertura, aún son muchas las familias que carecen de agua potable segura. Las brechas territoriales, la baja calidad del servicio y los problemas de gobernanza revelan que el reto va más allá del acceso y exige soluciones estructurales para garantizar la seguridad hídrica del país.

**POR RENZO ROJAS**

rrojas@stakeholders.com.pe

**T** Pese a los avances registrados en las últimas décadas, el acceso universal al agua potable y al saneamiento continúa siendo una deuda pendiente en el Perú. Más de tres millones de personas aún no cuentan con agua potable proveniente de la red pública, según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Se trata de una problemática estructural que no solo involucra la cobertura del servicio, sino también su calidad, sostenibilidad y el modelo de gestión que lo respalda.

La carencia de estos servicios básicos impacta directamente en la calidad de vida de millones de peruanos y evidencia profundas desigualdades territoriales. El acceso limitado al agua segura afecta la salud, restringe las oportunidades económicas y perpetúa brechas sociales, especialmente en las zonas más vulnerables del país.

Paolo Cruz, cofundador de la ONG Peruanos Sin Agua, advierte que, ante la falta de acceso formal, numerosas comunidades adquieren el recurso mediante camiones cisterna. "En numerosos casos, esta agua no cumple necesariamente con los estándares mínimos de calidad para el consumo humano", señala. Además, este sistema informal implica un gasto considerable para los hogares, que terminan pagando tarifas mucho más altas que quienes cuentan con el servicio regular.



**Paolo Cruz**  
Cofundador de la  
ONG Peruanos Sin Agua

## Brechas territoriales que profundizan la desigualdad

La falta de acceso al agua potable se manifiesta de manera desigual en el territorio nacional. La brecha entre las zonas urbanas y rurales continúa siendo significativa: "Si hablamos de la costa, la sierra y la selva, existe una desigualdad marcada. He podido ser testigo directo de la falta de agua en distintas regiones del país", comenta Cruz. Esta afirmación se ve respaldada por las cifras oficiales. El INEI revela una diferencia superior al 13 % en el acceso al agua de red pública a favor de la población urbana frente a la rural.

No obstante, el problema no se limita al acceso físico a una conexión. Si bien los indicadores de cobertura pueden mostrar avances progresivos, ello no garantiza que el agua que llega a los hogares sea realmente apta para el

consumo humano. La calidad del servicio continúa siendo uno de los principales desafíos pendientes.

De acuerdo con el INEI, en el área urbana solo el 47.7 % de la población consumió agua de la red pública con niveles adecuados de cloro. En las zonas rurales, la situación es aún más crítica: apenas el 4.7 % accedió a agua con estas condiciones mínimas de seguridad sanitaria. Estas cifras reflejan una brecha silenciosa que suele pasar desapercibida en el debate público.

## Calidad del agua y gobernanza institucional

Ronald Ancajima, experto en Planificación y Gestión de Recursos Hídricos, identifica dos desafíos centrales en la gestión del agua en el país. El primero está relacionado con la calidad del recurso. "No basta con que el agua llegue a los hogares; es indispensable que cumpla con los parámetros necesarios para su consumo", enfatiza. El segundo desafío está vinculado a la gobernanza del agua. "Se trata del cumplimiento de las funciones que tienen las instituciones competentes en las cuencas", explica Ancajima. La fragmentación institucional, la superposición de competencias y la falta de coordinación entre los distintos niveles de gobierno dificultan una gestión eficiente y sostenible del recurso hídrico.

Paolo Cruz coincide en que el nivel de gobernanza es crítico. "A nivel nacio-

nal, regional y municipal no se están cumpliendo los objetivos trazados”, sostiene. A ello se suman los bajos niveles de inversión y, sobre todo, los problemas de ejecución presupuestal destinados a cerrar las brechas existentes.

Según la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass), en las próximas tres décadas se requerirá una inversión aproximada de 138 000 millones de soles para cerrar las brechas de agua y saneamiento. Sin embargo, el problema no radica únicamente en la magnitud de la inversión necesaria, sino en la capacidad de ejecución. El Reporte de Seguimiento de Inversiones advierte que, de las 50 empresas prestadoras evaluadas, solo siete alcanzan niveles de ejecución considerados “aceptables” o “buenos”.

### Impactos sociales, sanitarios y económicos

Las consecuencias de la falta de acceso al agua potable y al saneamiento son múltiples y transversales. La salud es uno de los ám-



**Ronald Ancajima**  
Experto en Planificación y Gestión de Recursos Hídricos

bitos más afectados. La ausencia de agua segura incrementa la incidencia de enfermedades gastrointestinales y otras afecciones, especialmente en niños, adultos mayores y poblaciones rurales.

“Además, se presentan cuadros como la diarrea, que pueden llegar a provocar la muerte. La falta de acceso continuo a agua segura también influye en la aparición de enfermedades como el dengue y el zika, entre otras”, explica Cruz. Estas enfermedades generan una presión adicional sobre los

servicios de salud y afectan la productividad de las familias.

En el ámbito económico, la escasez de agua impacta directamente en la agricultura, principal fuente de ingresos en muchas zonas rurales del país. La falta de riego limita la productividad, reduce los ingresos y refuerza los ciclos de pobreza.

El sector educativo tampoco es ajeno a esta problemática. Cruz destaca la importancia de la higiene en los centros educativos. “La falta de agua influye directamente en la asistencia a clases y en los resultados educativos. Un estudiante enfermo puede contagiar a los demás”, señala, evidenciando cómo la carencia de servicios básicos afecta el desarrollo a largo plazo.

### Afianzamiento hídrico: soluciones estructurales

Para avanzar hacia la seguridad hídrica, existen alternativas de mediano y largo plazo, como el afianzamiento hídrico. Ronald Ancajima recuerda que culturas ancestrales lograron represar lagunas altoandinas y construir canales para captar y distribuir el agua hacia los valles.

“Se trata de un trabajo inteligente que refleja conocimiento, ciencia y tecnología desarrollados hace muchos años”, destaca. Añade que, hace cerca de un siglo, en la cuenca de Chancay (Huaral), se represaron 16 lagunas con una visión de sostenibilidad y aprovechamiento del recurso.

Estas prácticas permiten asegurar la disponibilidad del agua en épocas de estiaje y mitigar los efectos de la variabilidad climática. “Fenómenos como El Niño, las sequías o las inundaciones son eventos previsibles”, afirma Anca-



jima, lo que refuerza la necesidad de planificación.

El especialista considera que el país debe apostar por la construcción de represas en zonas altoandinas. "Tenemos agua, pero es estacional. Es necesario cuidarla, almacenarla y distribuirla", sostiene. Esta estrategia permitiría fortalecer la agricultura y reducir los impactos de las lluvias intensas.

Ancajima recuerda que propusieron ante la Autoridad Nacional del Agua un programa nacional de afianzamiento hídrico. "El cambio constante de funcionarios impidió la continuidad de esta propuesta", lamenta.

### Atrapanieblas: respuestas inmediatas

Entre las soluciones de corto plazo destacan los atrapanieblas, una tecnología que permite captar la humedad ambiental y transformarla en agua utilizable. Paolo Cruz explica que se trata de una alternativa inmediata, de bajo costo y replicable en distintas zonas del país.



En Villa María del Triunfo (Lima), una malla de seis por cuatro metros permitió captar entre 288 y 900 litros de agua por día. "Con poco presupuesto, un atrapanieblas pudo abastecer de agua a dos familias de diez personas cada una durante varios meses", detalla.

Asimismo, en el distrito de Chinchaupijio, en Cusco, se instalaron atrapanieblas que captan cerca de 300 litros diarios, aprovechando las corrientes de viento. "Incluso podrían instalarse en zonas altas de la Panamericana Norte, como el serpentín de Pasamayo, para riego y otros usos", señala Cruz.

Garantizar el acceso al agua potable y al saneamiento no es solo un desafío técnico, sino un compromiso social impostergable. Requiere inversiones sostenidas, fortalecimiento institucional y una articulación efectiva entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado.

Cerrar las brechas existentes permitirá mejorar la calidad de vida de millones de peruanos, reducir las desigualdades territoriales y fortalecer la resiliencia del país frente al cambio climático. La seguridad hídrica debe dejar de ser una promesa recurrente y convertirse en una política pública sostenida, capaz de garantizar un derecho fundamental para todos.

## Seguridad hídrica: un objetivo estratégico para el país

Alcanzar la seguridad hídrica debería ser un objetivo prioritario y transversal para el desarrollo del país. Ronald Ancajima explica que este concepto se refiere a la capacidad de garantizar agua suficiente y de calidad para el consumo humano, las actividades productivas y la preservación de los ecosistemas, bajo criterios de sostenibilidad y equidad.

Para ello, el especialista menciona cinco líneas de acción que deben orientar las políticas públicas. La primera está vinculada al acceso al agua potable y al saneamiento, donde aún persisten brechas significativas, especialmente en zonas rurales y periurbanas.

La segunda línea se orienta a asegurar agua para las actividades productivas, en particular para la agricultura familiar. "En la zona sur del país, regiones como Huancavelica o Ayacucho dependen casi en un 80 % de las lluvias para poder sembrar, lo que evidencia una grave falta de infraestructura hídrica", señala Ancajima. Esta dependencia incrementa la vulnerabilidad de los agricultores frente a la variabilidad climática.

La tercera línea de acción se enfoca en la protección y conservación de los ecosistemas hídricos, como ríos, lagunas y humedales, fundamentales para el ciclo del agua. La cuarta está relacionada con la gestión de riesgos. "Si no contamos con los medios adecuados para enfrentar fenómenos como heladas o sequías, la población queda en una situación de alta vulnerabilidad", advierte. Finalmente, la quinta línea corresponde a la gobernanza del agua, entendida como un proceso de coordinación, planificación y toma de decisiones informadas. "Muchas veces se promete seguridad hídrica en épocas electorales, pero es fundamental entender a qué se refieren realmente esas propuestas", subraya Ancajima.

# “El mayor reto no es solo llevar agua, sino sostener el servicio”

Gisela Murrugarra, directora de Water For People en Perú, sostiene que cerrar las brechas de agua y saneamiento requiere no solo inversión, sino también gestión, capacitación y protección de las fuentes hídricas, especialmente en las zonas rurales y periurbanas más vulnerables del país.

POR RENZO ROJAS

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

**¿Cuáles son los principales desafíos pendientes para lograr que todos los peruanos tengan acceso al agua?**

El país ha avanzado en materia de acceso al agua, especialmente en las zonas urbanas; en el ámbito rural, el progreso ha sido menor. En las ciudades, los principales retos se concentran en las periferias. En el caso de Lima, por ejemplo, las zonas altas suelen carecer de servicios básicos. Al estar por encima de los reservorios, estas poblaciones dependen de cisternas que, además de cobrar tarifas elevadas, muchas veces operan de manera informal. Esto implica no solo un mayor costo para las familias, sino también la falta de garantías sobre la calidad del agua que consumen.

**¿Cuál es el diagnóstico para las zonas rurales del Perú?**

También se han registrado avances, pero los desafíos más grandes persisten en las zonas rurales con población dispersa. El país mantiene una alta tasa de migración del campo a la ciudad, generalmente por la falta de oportunidades. Como consecuencia, en las zonas rurales queda cada vez menos población y esta se encuentra más dispersa. Esto incrementa significativamente el costo per cápita de las inversiones en agua, sobre todo en comunidades pequeñas, donde puede haber apenas una decena de viviendas muy distantes entre sí.

**En materia de saneamiento, ¿sigue siendo urgente ampliar la cobertura**



**Gisela Murrugarra**  
Directora de Water For People en Perú

**para las poblaciones más vulnerables?**

El desafío en saneamiento es aún mayor. En las zonas periurbanas, la población está muy concentrada y no hay espacio suficiente para soluciones alternativas, por lo que se requiere necesariamente sistemas de alcantarillado, que son costosos.

En las zonas rurales, el acceso supera el 60 %, generalmente mediante soluciones implementadas por las propias familias. Sin embargo, el gran pendiente es la capacitación: muchas veces no se cuenta con educación adecuada sobre la operación y el mantenimiento de estos sistemas. Más allá de la inversión —que es considerablemente más alta en saneamiento que en agua, especialmente en el ámbito rural—, es fundamental destinar tiempo y recursos a la formación de las familias para que

sepan cómo mantener adecuadamente los sistemas.

**¿Cuál es el rol de Water For People en este panorama de acceso a agua y saneamiento?**

Somos una organización sin fines de lucro que trabaja principalmente en el hemisferio sur. Aunque nuestra base está en Estados Unidos, nuestra labor se enmarca en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 6. Contamos con un programa denominado “Cobertura total para siempre”, cuyo objetivo es contribuir a un acceso sostenible a los servicios de agua y saneamiento, especialmente en las zonas rurales del Perú.

Si bien nuestras operaciones han estado concentradas en el norte del país, en regiones como La Libertad y Lambayeque, en los últimos años hemos identificado procesos clave con potencial de impacto a nivel nacional. Uno de ellos es el fortalecimiento de competencias.

**¿Por qué es tan importante la capacitación de los operadores de los sistemas de agua y saneamiento?**

Podemos realizar grandes inversiones en infraestructura, pero muchas veces se asume que cualquier persona puede operar un sistema de agua y saneamiento, algo que ocurre con frecuencia en las zonas rurales. Junto a varios gobiernos regionales, venimos impulsando procesos de certificación de competencias que van más allá de una simple capacitación y que buscan garantizar

asistencia técnica sostenida a las poblaciones rurales.

Además, en coordinación con el Ministerio de Vivienda, estamos por iniciar procesos de certificación para operadores de sistemas rurales. El objetivo es avanzar hacia la profesionalización de los servicios de agua y saneamiento rural.

#### **¿Qué impacto tiene una mala administración de los sistemas de agua?**

Un ejemplo claro es que solo el 4 % de la población rural consume agua clorada o desinfectada. Esto ocurre, muchas veces, porque los operadores no saben cómo clorar adecuadamente. Se puede invertir en instalar sistemas de cloración, pero si nadie capacita al operador, el problema persiste. Además, el cambio climático exige cada vez mayores esfuerzos para garantizar que el agua sea segura para el consumo humano.

#### **Justamente sobre el cambio climático, ¿cómo está afectando la seguridad hídrica en el país?**

Cajamarca, por ejemplo, ha atravesado largos períodos de racionamiento por escasez de agua y ha tenido que depender de cisternas durante meses. La situación es aún más crítica en el sur del país. En regiones como Tacna, la gestión del agua es extremadamente compleja y los períodos de estiaje son cada vez más prolongados.

A ello se suma la acidificación del agua producto de la desglaciación, que provoca el arrastre de metales como hierro, boro o manganeso. En un país con muchos sistemas de gravedad sin tratamiento, debido a la geografía andina, esto representa un riesgo para la salud una vez que se superan ciertos límites. Por eso, el tratamiento del agua resulta esencial, aunque también más costoso.

#### **¿Qué papel cumplen la tecnología, la innovación y los saberes ancestrales en la llamada “siembra y cosecha de agua”?**

En el distrito de Asunción, en Cajamarca —cabecera de cuenca del río Jequetepeque—, hemos desarrollado diversos pilotos de siembra y cosecha de agua. Se trata principalmente de proyectos de reforestación acompañados de zanjas de infiltración, orientados a aprovechar al máximo el agua de lluvia. Esta infraestructura natural permite retener el agua durante la temporada de lluvias y facilitar su infiltración, con el objetivo de enfrentar los períodos de estiaje.

#### **Este trabajo se realiza junto con las comunidades. ¿Implica también algún tipo de retribución por el cuidado del recurso hídrico?**

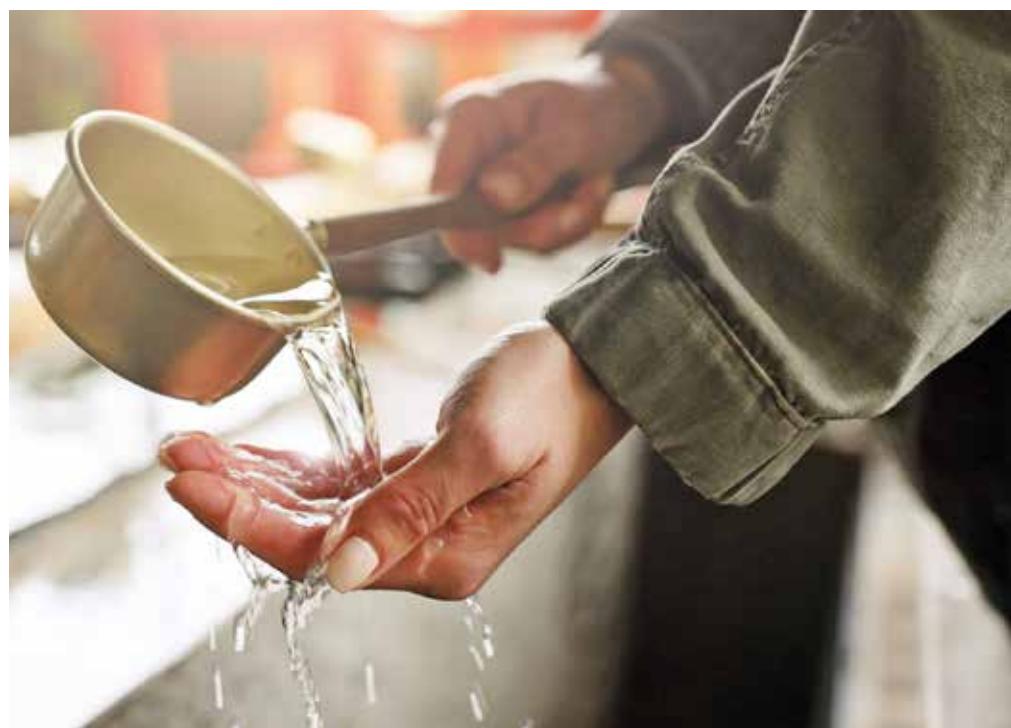
Es importante entender que la de-

forestación no ocurre necesariamente por falta de voluntad, sino por necesidades económicas. Los proyectos de reforestación, especialmente en cabeceras de cuenca y a gran altitud, son complejos y demandan mucho esfuerzo. Ese trabajo debe ser retribuido.

Afortunadamente, la normativa peruana contempla mecanismos de retribución por servicios ecosistémicos. En muchas ciudades, los usuarios pagan una pequeña cuota que se destina al trabajo de las poblaciones rurales encargadas de proteger el recurso hídrico.

El agua tiene dos dimensiones: el servicio de agua y saneamiento que llega a los hogares, y el recurso en sí mismo. De poco sirve contar con la mejor infraestructura si, al final, no hay agua disponible que fluya.

### **“A ELLO SE SUMA LA ACIDIFICACIÓN DEL AGUA PRODUCTO DE LA DESGLACIACIÓN, QUE PROVOC A EL ARRASTRE DE METALES COMO HIERRO, BORO O MANGANESO”.**



# Del caño a la cuenca: aportes para transformar la política hídrica en el Perú

En el Perú solemos hablar de “la política del agua” como un conjunto de principios que reconoce al agua como un derecho humano fundamental, un patrimonio de la nación y un recurso estratégico para el desarrollo sostenible. Se busca así garantizar el acceso universal al agua potable, priorizando el consumo humano, promoviendo la conservación de los ecosistemas, el aprovechamiento sostenible de las fuentes hídricas, fortaleciendo la gobernabilidad y la cultura del agua. Sin embargo, en la práctica, estas intenciones conviven con brechas, tensiones y visiones fragmentadas que impiden avanzar al ritmo que el país necesita.

Agua y política pueden asociarse de manera positiva o negativa, pero lo cierto es que no se puede preservar el recurso hídrico sin una política pública clara, coherente y sostenida en el tiempo. El agua articula territorios, economías y comunidades; por eso, la política que la rige no puede limitarse a documentos formales ni a mandatos sectoriales. Debe construirse desde el



Por Alejandro Conza  
Socio en HÍDRKA SAC

territorio y con los usuarios del agua, porque solo así se genera un verdadero pacto social alrededor de su cuidado y uso sostenible.

## Debemos evitar la fragmentación

En el Perú existen políticas de agua en varios sectores: Vivienda y Sanea-

miento, Agricultura y Riego, Ambiente, Producción, Energía, entre otros. Cada uno aborda el uso del agua desde su lógica, con prioridades legítimas, pero parciales. Esta sectorización crea avances, pero también vacíos: nadie ve el ciclo completo efectivamente. Los esfuerzos de la Autoridad del Agua son insuficientes y limitados a la dinámica del sector público.

El agua, en cambio, no sigue organigramas, sigue cuencas. Por eso, cualquier política que no tenga enfoque territorial está destinada a quedarse corta. Gestionar el agua sin mirar la cuenca y las poblaciones es como intentar curar una fiebre sin atender la infección que la genera.

## Necesitamos romper mitos

Todavía circulan ideas que frenan el cambio: “el agua es gratis”, “el agua nace del caño”, “el desagüe se lleva todo”, o “la industria es el principal contaminador”. En realidad, el agua viene de la cuenca y regresa a la cuenca, moviéndose a través de ecosistemas que prestan servicios vitales: infiltran, almacenan, regulan, depuran. Esos servicios tienen valor y tienen también costos. Debemos explicar estas complejidades de manera sencilla para que la ciudadanía entienda que preservar los ecosistemas hídricos no es un lujo ambiental, sino una necesidad económica y social, y además para que los actores públicos y privados puedan desarrollar una inversión más efectiva en su recuperación.

## Construyamos buena gobernanza

La buena gobernanza del agua requiere un marco institucional sensato,



coordinación entre entidades, reglas claras, incentivos adecuados e innovación. No basta con planes; se requieren mecanismos reales multiniveles que permitan que los usuarios —población, empresas, agricultores y gobiernos locales— participen en las decisiones sobre su cuenca.

### Repensem los estrategias

Hoy enfrentamos desafíos urgentes, como cerrar brechas de acceso al agua y saneamiento. Pero si solo respondemos a lo inmediato, no evolucionaremos como sociedad. Debemos mirar los desafíos de largo plazo: preservar las fuentes naturales, adaptarnos al cambio climático y asegurar que la productividad y la competitividad no se vean debilitadas por la falta de agua.

Gran parte de la política hídrica sigue midiendo el éxito en kiló-

## “GRAN PARTE DE LA POLÍTICA HÍDRICA SIGUE MIDIENDO EL ÉXITO EN KILOMÉTROS DE TUBERÍAS O MONTOS DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL”.

metros de tuberías o montos de ejecución presupuestal. Ese enfoque oculta lo esencial: lo importante ocurre en la cuenca y sus poblaciones, no en el Excel. Y el resultado a los problemas más graves del agua —sequías extremas, conflictos, retroceso glaciar, baja eficiencia en riego, deterioro de humedales— están fuera del alcance de un solo sector.

Se necesita una política que articule, que vincule, que salga de la lógica sectorial para adoptar una mirada territorial. Una política que reconozca que el cambio climático ya no es un fenómeno fu-

turo, sino el gran amplificador de los problemas actuales.

### Pensem desde la cuenca

La solución no vendrá de una sola entidad ni de un decreto. La solución empieza cuando construimos institucionalidad desde la cuenca, articulando a los actores, reforzando a las autoridades locales del agua, creando plataformas multiautoridad y multinivel, y asegurando financiamiento estable para conservar los ecosistemas que sostienen el recurso.

Preservar y recuperar los ecosistemas hídricos es, en última instancia, asegurar nuestra capacidad de desarrollarnos. El paso del discurso a la acción exige una política pública que deje atrás la fragmentación, que rompa mitos y que coloque al territorio y sus habitantes —y no al sector— en el centro de la toma de decisiones.





**PATRICK VENAIL**

Docente universitario PUCP y consultor ambiental

# Gestión territorial de cuencas: la tarea urgente para asegurar el agua en Lima

Lima es una ciudad que vive de espaldas a su geografía. Según el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI), la capital peruana se caracteriza por una escasez extrema de precipitaciones, con menos de 15 mm de lluvia al año, casi siempre en forma de llovizna o garúa. En otras palabras, habitamos un desierto donde prácticamente no llueve, pero consumimos agua como si viviéramos en una región húmeda.

De acuerdo con datos recientes difundidos por El Comercio este mismo año, cada limeño usa en promedio 132.8 litros de agua potable al día. Esta cifra es mayor que la de muchas ciudades con abundante lluvia. París promedia 120 litros por persona al día, y Barcelona apenas 103. En Lima tenemos menos, pero consumimos más.

La raíz del problema no está solo en el clima ni en los hábitos de consumo, sino en la manera en que gestionamos los territorios donde nace el agua. Lima depende casi por completo de las cuencas altoandinas del Rímac, Chillón y Lurín, ecosistemas frágiles que enfrentan múltiples presiones: contaminación minera, vertimientos urbanos, sobrepastoreo, expansión informal, pérdida de bofedales, deforestación y cambio climático.

Por eso, hablar de seguridad hídrica exige mirar más allá de las tuberías y plantas de tratamiento. Exige una gestión territorial integrada de las cuencas. Esto implica articular a una diversidad de actores, tales como comunidades campesinas en cabeceras de cuenca, gobiernos locales y regionales, ANA, SEDAPAL, SUNASS, actores privados, ONG ambientales, universidades y organizaciones vecinales de Lima. No se trata solo de coordinar, sino de coproducir soluciones desde el territorio.

Entre los instrumentos disponibles destacan los consejos de recursos hídricos de cuenca, los planes de gestión integrada, las iniciativas de pago por servicios ecosistémicos, las reservas hídricas estratégicas y las inversiones en conservación de infraestructura natural. SEDAPAL, por ejemplo, canaliza parte

de sus tarifas a través del Mecanismo de Retribución por Servicios Ecosistémicos (MERESE), financiando acciones de conservación en la parte alta del Rímac.

Además, las soluciones basadas en la naturaleza (SBN) ofrecen oportunidades concretas: la recuperación de bofedales, la restauración de amunas (canales preincaicos que recargan acuíferos), la reforestación de quebradas para estabilizar suelos y retener humedad, o la protección de humedales altoandinos que regulan el caudal de los ríos. Estas estrategias no solo son sostenibles y de bajo costo, sino que fortalecen la resiliencia social y ecológica del sistema hídrico que sostiene a Lima.

A ello se suma el cambio climático, que agrava la incertidumbre. La pérdida de glaciares andinos, las lluvias erráticas y los eventos extremos como El Niño alteran la disponibilidad estacional del agua. Las cuencas que surten de agua a Lima reciben hoy caudales más irregulares, impredecibles y vulnerables. Por lo tanto, nuestro sistema hídrico ya no puede planificarse como antes. Mientras tanto, el mundo nos ofrece advertencias. Urbes como Ciudad del Cabo estuvieron a semanas del “Día Cero”; São Paulo vivió racionamientos severos; y metrópolis como Los Ángeles, Barcelona o Londres ya diseñan planes ante la escasez hídrica. Si ellas, con mayores reservas naturales, enfrentan crisis, ¿qué esperar en Lima?

Lima aún puede evitar ese destino, pero solo si entiende que el agua no es ilimitada y que no nace en la ciudad. La seguridad hídrica depende de gestionar responsablemente los territorios donde se origina, con visión de cuenca, justicia territorial e inversión en infraestructura ecológica. Sin ese cambio de paradigma, ni las plantas de tratamiento más modernas ni las campañas de ahorro serán suficientes.

Y también debemos asumir una transformación cultural. No es viable seguir consumiendo como si el agua fuera ilimitada. El tiempo de actuar es ahora. La gestión territorial de cuencas no es una opción técnica, es una tarea política, social y ética que definirá si Lima tendrá agua mañana.

**MARTA SANTAFÉ**Consultora especialista en agua y medio ambiente  
en Fundación The Social Water

## La crisis del agua exige una transición global

**T**El mundo se enfrenta a una verdad incómoda e inaplazable: el agua, el bien más esencial para la vida, está sumido en una crisis global. Este desafío va mucho más allá de la sequía o de los episodios de lluvias torrenciales; se trata del colapso definitivo de un modelo de gestión que ha quedado obsoleto. Por ello, la solución ya no es meramente técnica, sino que requiere una transformación estructural profunda: una transición hídrica global que cambie radicalmente la forma en que este recurso es valorado, usado y distribuido.

Durante décadas, la aproximación dominante a la gestión del agua se ha centrado en la ingeniería y la oferta, buscando siempre el modo de obtener más agua para satisfacer una demanda que se asumía como ilimitada. Al enfocarse principalmente en las grandes soluciones tecnológicas —como presas y trasvases—, se ignoraron otras dos dimensiones cruciales para la sostenibilidad: la salud ecológica de los ecosistemas y la justicia social.

El resultado de este enfoque sesgado ha conducido a una triple amenaza de alcance planetario. Por un lado, la acción del cambio climático está alterando de forma impredecible los ciclos naturales del agua. Por otro, la sobreexplotación está vaciando acuíferos milenarios. Y, quizás lo más grave, vivimos una profunda crisis de equidad y justicia que golpea a los más vulnerables.

En este contexto emerge la transición hídrica, el plan maestro para enfrentar la crisis del agua, reemplazando la explotación ilimitada por una economía circular y un nuevo contrato social basado en la sostenibilidad. Este enfoque holístico se asienta sobre tres pilares interdependientes que deben abordarse simultáneamente.

El primer pilar, la dimensión ecológica, que exige un reconocimiento ineludible: los ríos, acuíferos y humedales son ecosistemas vitales, no simples depósitos. Proteger y restaurar su salud, asegurando el necesario caudal ecológico, es la única garantía real de un suministro sostenible para la humanidad.

El segundo pilar aborda la dimensión productiva, confrontando la insostenibilidad del consumo actual, impulsado por prácticas como el regadío intensivo. Aquí, la máxima es clara: ya no se trata de obtener más agua, sino de hacer mucho más con la que ya tenemos, impulsando una eficiencia radical y la reutilización tratada de aguas residuales para cerrar el ciclo de uso.

Finalmente, la crisis del agua es, ante todo, una crisis de justicia, lo que nos lleva a la dimensión social y de gobernanza. Este tercer pilar esencial demanda una nueva gobernanza democrática y transparente que garantice el derecho humano al agua y al saneamiento para todos. Se trata de poner fin a la desigualdad en el acceso y al acaparamiento, asegurando que toda la toma de decisiones se base en la equidad y la sostenibilidad, involucrando a todos los usuarios en la gestión de sus cuencas.

El tiempo apremia. Si la humanidad continúa gestionando el agua en "silos"—separando la ecología de la economía y la técnica de la justicia y los aspectos sociales—, este recurso se convertirá en la fuente de un conflicto social irreversible. La transición hídrica no es un horizonte lejano, sino una urgencia vital que debe comenzar hoy mismo. Requiere decisiones políticas valientes para reducir las demandas históricamente insostenibles y alinear nuestros usos con el volumen de agua disponible. El viejo modelo ha colapsado. Solo a través de este enfoque justo y holístico será posible asegurar que el agua siga siendo un recurso de vida para las futuras generaciones.





## Yessica Abad

Subgerenta de Administración y Recursos Humanos de Toyota del Perú

**“La mejora continua en Toyota no solo impulsa resultados, también fortalece a las personas y los equipos.”**

Yessica Abad, subgerenta de Administración y Recursos Humanos de Toyota del Perú, comparte cómo el *Toyota Way* sigue siendo el eje que articula liderazgo, cultura organizacional y resultados sostenibles en un sector en transformación. A través del Kaizen, el respeto por las personas y una gestión centrada en el desarrollo del talento, la compañía impulsa un liderazgo humano que fortalece la innovación, la diversidad y el compromiso de sus colaboradores, manteniendo coherencia con los valores que distinguen a Toyota a nivel global.

**POR RENZO ROJAS**

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

**T**¿Cómo describiría la cultura organizacional de Toyota del Perú y de qué manera refleja los principios del *Toyota Way* en el día a día de la operación?

La cultura en Toyota refleja nuestro compromiso permanente y las ganas de hacer las cosas bien para nuestros clientes. A lo largo de los años que llevo en la compañía, no solo he sido testigo de cómo Toyota del Perú ha evolucionado como organización, sino también de cómo las personas crecen y se desarrollan junto con ella. Sin embargo, lo más resaltante de mi experiencia es comprobar que el *Toyota Way* permanece intacto: es el ADN de esta compañía y se refleja diariamente en nuestra forma de actuar, en cada decisión y en cada interacción.

Este año, Toyota del Perú ha realizado una inversión importante en sus líderes y colaboradores a través de un programa integral de capacitación enfocado en cuatro pilares clave: liderazgo, desarrollo de competencias técnicas y blandas, fortalecimiento

de compliance. Este enfoque nos ha permitido impulsar el Kaizen o mejora continua, no solo en el ámbito profesional, sino también en el crecimiento personal de nuestros equipos.

Asimismo, hemos trabajado de manera constante en proyectos orientados a contar con una infraestructura cada vez más segura y confortable, lo que refleja claramente los dos pilares fundamentales de nuestra cultura: la mejora continua y el respeto por las personas.

Los principios de Toyota se manifiestan en la forma en que escuchamos, resolvemos problemas y cuidamos a nuestra gente. Son valores que se viven de la misma manera en Japón y en cada país donde opera Toyota. Esta consistencia cultural es la base que ha sostenido nuestro liderazgo a lo largo de generaciones y nos posiciona hoy como un referente a nivel global.



## "LOS PRINCIPIOS DE TOYOTA SE MANIFIESTAN EN LA FORMA EN QUE ESCUCHAMOS, RESOLVEMOS PROBLEMAS Y DESARROLLAMOS A NUESTRA GENTE".

**En un contexto de transformación dentro del sector automotriz, ¿qué prácticas de liderazgo han sido clave para mantener el compromiso y la motivación de sus colaboradores?**

Considero que uno de los aspectos clave para mantener el compromiso y la motivación de nuestra gente es contar con un grupo de líderes unidos, que trabajen en equipo y de manera cercana con sus equipos, promoviendo el orgullo por nuestra marca y por los valores que nos definen. En Toyota, el liderazgo se basa en generar confianza, fomentar el trabajo colaborativo y buscar ser mejores cada día.

En tiempos de cambio, la clave ha sido volver a nuestro origen y a los principios que nos guían: poner siempre al cliente en el centro, mantener la humildad para seguir aprendiendo, tener claridad para comunicar y coherencia para actuar. Estos valores nos permiten avanzar de manera sólida, alineada y sostenible, fortaleciendo tanto a las personas como a la organización.

**¿Cómo se asegura Toyota del Perú de que sus líderes viven y trans-**

### **mitan valores como el Kaizen y el respeto por las personas?**

En Toyota, cada trabajo y cada proyecto que realizamos lleva implícita la práctica de nuestros valores. Un ejemplo de ello es la visita actual de una comitiva de Toyota Motor Corporation, que junto a nuestro equipo del Centro Logístico está realizando revisiones en el genba, lugar donde ocurre la operación, para identificar oportunidades de mejora que nos permitan hacer nuestros procesos más eficientes y satisfacer mejor a nuestros clientes. A partir de este análisis, se definirán contramedidas, se implementarán pilotos y, una vez validados los resultados, las mejoras serán estandarizadas.

Otro ejemplo claro son las iniciativas que nacen desde nuestros propios colaboradores a través del programa Desafía TDP. Los equipos trabajan de manera conjunta, asumen los desafíos, van a la fuente para comprender a profundidad los problemas y proponen mejoras aplicando el enfoque Kaizen: prueban, ajustan y estandarizan cuando se confirma que los resultados son los esperados.

Este aprendizaje continuo se fortalece a través del OJT (On the Job Training), una práctica clave en Toyota. Aquí siempre estamos en movimiento, aprendiendo y mejorando constantemente, lo que hace que trabajar en Toyota sea una experiencia dinámica, retadora y enriquecedora.

### **¿Qué iniciativas recientes han impulsado para fortalecer el liderazgo humano, especialmente en mandos medios y áreas vinculadas a la experiencia del cliente?**

Durante este año, Toyota del Perú fortaleció de manera integral sus programas de capacitación y desarrollo. Se implementaron procesos de coaching para gerentes y un Programa de Liderazgo Grupal para subgerentes, jefes y team leaders, abordando temas como liderazgo inclusivo, desarrollo de personas, retroalimentación efectiva, visión estratégica, comunicación, mindfulness y gestión emocional. A nivel regional, se reforzó la cultura Toyota mediante capacitaciones en 5S, TPS (Toyota Production System) y TBP (Toyota Business Practices), mientras que para todo el personal se continuó impulsando el desarrollo de habilidades blandas como comunicación, negociación y gestión de proyectos.

Asimismo, se ampliaron las oportunidades de desarrollo internacional para colaboradores con alto desempeño y potencial. Además de los tradicionales programas ICT, hoy Toyota del Perú impulsa destaca regionales en países como Brasil y Argentina, así como nuevas modalidades de intercambio como los Short ICT —de uno a tres meses— y los Regional Experience, viajes de inmersión cultural que permiten conocer de cerca la forma de trabajo y la cultura de otros distribuidores, fortaleciendo el aprendizaje y el intercambio de buenas prácticas.

Como resultado de estos esfuerzos, se alcanzó una cobertura de capacitación del 71% y un 93% de satisfacción en los programas desarrollados. En paralelo, se implementó un plan de bienestar enfocado en el cuidado integral del personal y programas One on One orientados a fortalecer la confianza entre líderes y colaboradores. En Toyota, el liderazgo se mide por la capacidad de cuidar, desarrollar y acompañar a las personas, convencidos de que el crecimiento sostenible de la compañía comienza por su gente.

**¿Cómo integran la diversidad, la equidad y la inclusión dentro de la cultura de Toyota del Perú, y qué resultados han observado hasta ahora?**

Cuando ingresé a trabajar a Toyota, las mujeres representábamos apenas alrededor del 10% de la plana. Recuerdo claramente asistir a reuniones con directores y gerentes siendo la única mujer en la sala. Hoy, mirar ese camino recorrido es motivo de orgullo: hemos evolucionado y logrado una mayor participación femenina tanto en la organización como en los espacios de liderazgo. Si bien aún es un desafío que seguimos abordando con convicción, actualmente las mujeres representamos cerca del 30% de la plana total de la compañía, y un 19% de las posiciones de liderazgo, una cifra relevante dentro de un sector históricamente masculinizado como el automotriz.

Durante el 2025, en Toyota del Perú reforzamos este avance a través de un plan de sensibilización en diversidad e inclusión, abordando temas clave como género, discapacidad y comunidad LGTBIQ+. Para nosotros, la equidad no es solo un concepto, sino una práctica concreta: promovemos espacios seguros, impulsamos un liderazgo humano y fomentamos el crecimiento basado en el mé-

rito y la capacidad. En Toyota estamos convencidos de que una cultura diversa e inclusiva no solo fortalece a las personas, sino que también hace a la organización más sólida, innovadora y sostenible en el tiempo.

**¿De qué manera miden el impacto del Toyota Way y del estilo de liderazgo de la compañía en los resultados del negocio y en la satisfacción del cliente?**

El Toyota Way es la filosofía que guía nuestra forma de trabajar y liderar, y se refleja de manera tangible en nuestras evaluaciones

internas, en los resultados de clima laboral y en los indicadores de satisfacción de clientes y concesionarios. Esta forma de hacer las cosas se sustenta en dos pilares fundamentales: el respeto por las personas y la mejora continua. A partir de ellos, promovemos una cultura de aprendizaje permanente que nos impulsa a evolucionar como organización.

Este enfoque se traduce en resultados cualitativos claros y sostenibles en el tiempo: equipos sólidos y comprometidos, baja rotación, relaciones de largo plazo y clientes

## **"CADA VEZ QUE DESARROLLAMOS PROYECTOS DE SOSTENIBILIDAD O ECONOMÍA CIRCULAR, PENSAMOS EN SU IMPACTO A LARGO PLAZO".**





que reconocen nuestro liderazgo en el mercado. Para Toyota, el éxito no se mide únicamente en cifras, sino en la capacidad de generar confianza, construir vínculos duraderos y crear valor real para las personas.

**¿Cómo se articula la cultura de mejora continua (Kaizen) con los procesos de innovación tecnológica que Toyota está desarrollando en el Perú?**

Kaizen es nuestra brújula y el eje que impulsa la innovación y la mejora continua en Toyota. Cada avance —desde el desarrollo de productos con tecnología híbrida y eléctrica, hasta nuevas unidades de negocio como

KINTO y el proceso de transformación digital que venimos consolidando— parte de escuchar y comprender las necesidades reales, tanto internas como externas, para luego mejorar paso a paso.

La aplicación constante de los valores Toyota, junto con el compromiso de nuestros colaboradores, nos permite transformar nuestros procesos de manera sostenible, fortalecer nuestra competitividad y seguir creciendo de forma responsable en el mercado peruano.

**¿De qué manera la cultura de mejora continua y respeto por**

**“DURANTE ESTE AÑO, TOYOTA DEL PERÚ FORTALECIÓ DE MANERA INTEGRAL SUS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO”.**

las personas contribuye a que los colaboradores adopten iniciativas de sostenibilidad ambiental y social dentro de la organización?

En Toyota, la sostenibilidad es una consecuencia directa del respeto por las personas y de nuestra aspiración de ser “Best in Town”: no solo líderes en movilidad, sino un actor positivo en las comunidades y en los países donde operamos. Por eso, cada vez que desarrollamos proyectos de sostenibilidad o economía circular, pensamos en su impacto a largo plazo y en su aplicación en el mundo real, colaborando con estudiantes y futuros tomadores de decisiones, identificando oportunidades de mejora y generando valor compartido que trasciende a la organización y contribuye a un desarrollo más sostenible.

En esa línea, recientemente nuestros equipos de Control Interno, Asuntos Corporativos y Administración han impulsado iniciativas internas para dar una segunda vida a residuos aprovechables provenientes de nuestras operaciones. A partir de materiales como asientos de cuero, se han elaborado maletas, bolsos y otros artículos que han sido entregados a nuestros colaboradores, al mismo tiempo que se ha generado trabajo para otras personas. Estas acciones reflejan cómo la economía circular puede convertirse en una oportunidad concreta para reducir impactos ambientales y crear valor social. Así mismo, desde Asuntos Corpo-



rativos, tenemos alianzas con las universidades e iniciativas para dar una segunda vida a estos residuos aprovechables.

Este tipo de iniciativas nos recuerda que Toyota va más allá de vender vehículos o repuestos: buscamos mejorar la calidad de vida de las personas a través de nuestros productos, nuestra forma de hacer negocios y nuestro compromiso con la sociedad. Generar sonrisas en nuestros clientes solo es posible cuando contamos con colaboradores comprometidos con ese propósito, y es justamente ese sentido de pertenencia lo que nos llena de orgullo y nos impulsa a seguir construyendo un futuro más sostenible.

**¿Qué rol juega el liderazgo humano en Toyota del Perú para impulsar una transición hacia modelos de movilidad más sostenibles y conscientes del impacto en las comunidades peruanas?**

El liderazgo humano nos permite mirar la movilidad desde un propósito, y no únicamente desde la tecnología o la innovación. En Toyota, todas las personas compren-

demos que cada avance y cada compromiso tienen un impacto directo en la vida de las personas y en los distintos contextos sociales donde operamos. Por ello, impulsamos un enfoque de movilidad sostenible que integra innovación, cuidado y conciencia social, poniendo siempre a las personas en el centro de nuestras decisiones.

**Mirando hacia el futuro, ¿cuáles son los principales retos y oportunidades para seguir consolidando una cultura centrada en las personas en Toyota del Perú?**

Nuestro mayor reto es mantenernos firmes y coherentes en un entorno de cambio constante. A futuro, queremos formar nuevas generaciones que valoren no solo la innovación, sino también la seguridad humana, la humildad y el respeto por todos los colaboradores, y que apliquen el Kaizen no solo en el ámbito laboral, sino también en su vida diaria para enfrentar y superar cualquier desafío. Si logramos mantener vivos estos valores, seguiremos construyendo una organización que lidere el mercado, poniendo siempre al talento humano en el centro.



# “El líder es el principal embajador de la sostenibilidad dentro de la organización”

Para Danitza Campos, gerente general de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), el liderazgo en las empresas peruanas avanza hacia un enfoque con propósito, donde la sostenibilidad, la cultura organizacional y la cercanía con las personas se convierten en ejes estratégicos para generar impacto, compromiso y competitividad.

**POR RENZO ROJAS**

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

**¿Cómo ha evolucionado el concepto de liderazgo en las empresas peruanas frente a los nuevos desafíos sociales, ambientales y de gobernanza?**

En los últimos años, las organizaciones peruanas han tomado mayor conciencia de su rol y del impacto que generan en su entorno social y ambiental, lo que ha implicado una transformación profunda en la manera de entender el crecimiento y el éxito empresarial. Hoy, los objetivos ya no se limitan exclusivamente a los resultados financieros, sino que incorporan la generación de desarrollo y valor compartido para las comunidades vinculadas al modelo de negocio.

Esta nueva visión del liderazgo sostenible no puede quedarse únicamente en declaraciones o documentos estratégicos; debe vivirse y practicarse en la cotidianidad de la organización como un reflejo genuino de su cultura. Alcanzar este nivel de coherencia representa un reto importante y exige la implementación de estrategias transversales que solo son efectivas cuando el liderazgo asume un rol activo y ejemplar.

**¿Cuál es la relación del líder con una estrategia de sostenibilidad hoy?**

El líder se convierte en el principal embajador de la sostenibilidad: sus decisiones, acciones, lenguaje y conversaciones deben evidenciar el propósito



**Danitza Campos**

Gerente general de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU)

socioambiental de la organización, facilitando que los equipos se alineen y se comprometan con él. Así, el liderazgo ha evolucionado de un enfoque predominantemente “resultadista” hacia uno con mayor propósito, donde no solo se busca productividad, sino también trascender a través de impactos sociales y ambientales positivos.

**¿Qué buenas prácticas en liderazgo y cultura organizacional destacaría en empresas peruanas que hoy generan impacto positivo más allá de sus resultados financieros?**

Entender que la sostenibilidad, el lide-

razgo y la cultura organizacional son palancas clave para el éxito organizacional es, sin duda, el primer paso. Sin embargo, este entendimiento no puede quedarse en un concepto abstracto o aspiracional; el propósito debe integrarse de manera explícita en la cúspide de la estrategia organizacional. Por ello, una de las principales buenas prácticas que hoy destacan en las empresas peruanas es la incorporación de la sostenibilidad en su misión, visión y valores, orientando de forma coherente la toma de decisiones y la gestión diaria.

**El acercamiento entre el líder y su equipo de trabajo vendría a ser una práctica importante...**

Claro. Otra práctica relevante, que además promovemos activamente desde APERHU, es el desarrollo de un liderazgo cercano y coherente. Tradicionalmente, el líder era percibido como una figura distante, concentrada en reuniones, coordinaciones y supervisión. Hoy, gracias a la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, muchos procesos operativos y repetitivos pueden automatizarse, permitiendo que los líderes destinen más tiempo a lo verdaderamente importante: conectar con sus equipos. Esto se traduce en prácticas como la escucha activa, la participación de los colaboradores en la construcción de soluciones y el reconocimiento de

comportamientos alineados con los valores corporativos.

### **¿Cómo pueden las áreas de Recursos Humanos acompañar a la alta dirección para que la cultura corporativa no quede solo en el discurso, sino se refleje en la toma de decisiones diarias?**

El principal reto de las áreas de Recursos Humanos es demostrar, con evidencia, que la cultura organizacional impacta directamente en la estrategia y los resultados del negocio. Para ello, resulta clave hablar el lenguaje de la alta dirección —productividad, rentabilidad, reputación y sostenibilidad— y evidenciar, de manera cuantitativa y cualitativa, cómo una cultura sólida impulsa un mejor desempeño.

Asimismo, es fundamental generar un entendimiento mutuo entre RR. HH. y la alta dirección, visibilizando cómo las decisiones cotidianas influyen en el compromiso, el bienestar y la sostenibilidad organizacional. En este rol, RR. HH. actúa como garante de la coherencia entre el discurso y la práctica, incorporando criterios culturales en procesos clave como la evaluación del desempeño, el desarrollo de líderes y los incentivos, para que la cultura se traduzca en acciones concretas.

### **En un contexto de alta rotación y expectativas cambiantes del talento, ¿cómo puede el liderazgo convertirse en un factor clave de retención y compromiso?**

Un estudio del Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) revela que el 64 % de las salidas responde a decisiones de los propios colaboradores, motivadas principalmente por la búsqueda de nuevas oportunidades, salarios poco competitivos y la rigidez en la modalidad de trabajo presencial.

Este escenario refleja una fuerte competencia por el talento, donde

## **"LAS DEMANDAS DE LAS NUEVAS GENERACIONES NO DEBEN INTERPRETARSE COMO UN OBSTÁCULO".**

las personas priorizan mejores condiciones, flexibilidad y oportunidades de desarrollo. Frente a ello, el liderazgo se convierte en un factor diferenciador clave, especialmente en entornos híbridos o remotos. En ese sentido, el liderazgo impacta directamente en la retención cuando ofrece aquello que las personas más valoran: cercanía, escucha activa, empatía, claridad de propósito y coherencia entre el discurso y la acción, generando vínculos que van más allá de los factores transaccionales.

### **Desde la gestión del talento, en términos de desarrollo e inclusión, ¿cómo pueden las empresas convertir las demandas de las nuevas generaciones en una ventaja competitiva?**

Todo desafío trae consigo nuevas oportunidades. Las demandas de las nuevas generaciones no deben interpretarse como un obstáculo para

las organizaciones, sino como una oportunidad para evolucionar.

En términos de desarrollo, los constantes cambios impulsados por la tecnología coinciden con la alta valoración que las nuevas generaciones otorgan al aprendizaje continuo, la movilidad interna y la claridad en sus oportunidades de crecimiento. Capitalizar este interés no solo fortalece la empleabilidad de los colaboradores, sino que permite a las organizaciones construir equipos más adaptables y preparados para nuevas exigencias.

Respecto a la inclusión, la premisa es clara: la diversidad de miradas genera mejores soluciones. Las empresas que integran la diversidad y la inclusión como parte de su cultura potencian la innovación, enriquecen la toma de decisiones y fortalecen el sentido de pertenencia. Más allá de los beneficios organizacionales, es fundamental reconocer que las personas tienen el derecho de ser respetadas, mostrarse auténticamente y desarrollar su creatividad en espacios seguros.

## **Espacios de aprendizaje y articulación**

Desde APERHU generan espacios de aprendizaje como conversatorios, charlas y paneles, donde se comparten tendencias, casos reales y aprendizajes aplicables al desarrollo del talento y la construcción de culturas organizacionales sostenibles. Asimismo, cumplen un rol articulador entre el mundo empresarial y la academia, acercando a las organizaciones a las universidades para contribuir a la formación de nuevos líderes desde una mirada más humana y con propósito. "APERHU desempeña un rol clave en la humanización del liderazgo actual y en la preparación de los líderes del futuro, fortaleciendo organizaciones más conscientes y sostenibles", sostiene Danitza Campos.

### **En la actualidad, ¿qué preponderancia tiene el factor de equilibrio entre la vida y el trabajo en la atracción de talento?**

El equilibrio vida-trabajo se ha convertido en un factor decisivo en la atracción y permanencia del talento y la modalidad híbrida cobra especial relevancia. De acuerdo con la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional, una persona en Lima pierde en promedio 198 horas al año atrapada en el tráfico, un dato que evidencia la necesidad de replantear los esquemas tradicionales de trabajo. Apostar por modelos flexibles, basados en la confianza y el cumplimiento de objetivos, no solo mejora el bienestar de las personas, sino que también permite atraer y retener talento más comprometido y productivo.



### MÓNICA VILLEGRAS DEL SOLAR

Directora de Oportunidades Laborales de la UPC

## ¿Qué es un líder?

Cuando me invitaron a escribir un artículo sobre liderazgo, sentí una gran motivación para hacerlo, ya que hace mucho tiempo empecé a cuestionar su significado. Hace casi 30 años escuché a un líder increíble con el que tuve el honor de trabajar, que nos decía: "El liderazgo, no es una competencia; es un conjunto de competencias las que interactuando forman un líder". En esa época también aprendí de otra gran maestra el concepto de "competencia" y lo aprendí para toda mi vida; denme solo unos segundos para resumirlo: una competencia es aquella capacidad que se compone de cuatro elementos: habilidad, actitud, conocimiento y práctica constante y permanente; cuando estos elementos convergen, es que contamos con una competencia.

Esto me llevó a pensar lo grande y difícil que es definir el liderazgo y qué competencias tienen que converger. Una de la cual no tengo la menor duda es la "empatía"; esa competencia que nos hace más humanos, que nos hace entender al otro en todas sus fuerzas y vulnerabilidades y que nos permite acompañar antes que juzgar o aconsejar. La otra más que evidente es la "comunicación correcta, efectiva, clara y sin atajos"; porque nos permite saber frente a quien estamos. El "saber motivar", llegar a esa motivación intrínseca, que es la fuerza más poderosa del ser humano, y aunque suene extraño o raro es la motivación más pura y animal que sale del alma y es casi un instinto. Ser "íntegro y consecuente"; resumiendo, enseñar con el ejemplo; desear que lo que se refleja en el espejo, es lo que tengo junto a mí.

No puedo dejar de mencionar la "sencillez más la modestia"; sinergia potente que hace al líder ser reconocido en el ser y en el hacer. Vuelve al líder visible y presente, aunque no esté. Luego de tantas competencias con las que debe de contar un líder, me cuestiono también ¿por qué algunas empresas, muy pocas felizmente, confunden el concepto de jefes o autoridades con líderes?, cuando son conceptos diferentes, que definitivamente deberían ser complementarios.

El recurso humano, el más valioso de los recursos y el generador de estos, distingue claramente lo que es un jefe,

de lo que es un líder. Es por esta razón que los directores ejecutivos, los gerentes generales, los gerentes de recursos humanos y todos los altos directivos deben tener una idea muy clara de que es lo que están buscando para sus empresas y el logro de sus objetivos.

Modestamente, opino que la mejor combinación es un líder al que le den la oportunidad y lo desarrollen para que sea un jefe o un alto directivo. Por eso felicito a todas esas empresas peruanas y globales que apuestan por la formación de líderes con estas competencias y probablemente muchas otras más como "trabajo en incertidumbre", nuestra única constante. En el Perú hay una inmensa riqueza, pero que nuestra riqueza natural no nos embriague y confunda, apostemos por esa riqueza que está en nuestros chicos y en nuestra gente. ¡Muy felices fiestas!





MAURICIO LA ROSA

Partner de Cultura, Talento y Liderazgo de Mambo

## Cultura de aprendizaje vs. cultura de control

Por años he escuchado a muchos líderes decir con orgullo: "Tengo todo bajo control". Y entiendo por qué lo dicen. El control da una sensación de orden, de previsibilidad, de eficiencia. Da tranquilidad. Pero con el tiempo he aprendido que, muchas veces, ese confort es falso. No porque el control sea malo en sí mismo, sino porque cuando se vuelve centralizado, rígido y obsesivo, termina revelando algo más profundo: desconfianza.

Si como líder siento la necesidad de revisar absolutamente todo, aprobar cada decisión y supervisar cada movimiento, lo que puede estar escondiéndose detrás es miedo al error. Miedo a que algo salga mal. Miedo a fracasar. Y ese miedo suele traducirse en micromanagement, poca flexibilidad, en equipos que funcionan de forma mecánica, casi como robots. En contextos estables, donde nada cambia y la fórmula ya está probada, este tipo de control puede funcionar. Pero seamos realistas: hoy casi ningún entorno es estable.

Vivimos en un mundo de cambio constante, incertidumbre y complejidad. Y en este, una cultura de control puede colapsar. Porque cuando todo depende de una sola persona, el alcance del equipo se reduce a su tiempo, su energía y su capacidad. Además, aparece un costo silencioso pero enorme: las personas empiezan a tener miedo a equivocarse. Dejan de proponer ideas, evitan cuestionar, hacen solo lo que se les pide. La proactividad, la innovación y el aprendizaje se apagan.

He visto muchos casos en los que culturas de este tipo generan desgaste emocional, desmotivación y, eventualmente, rotación. Y no solo eso: también dañan la reputación como marca empleadora. Nadie quiere trabajar en un lugar donde equivocarse está prohibido y pensar distinto es castigado.

Algo aún más delicado ocurre cuando el error aparece: la cultura de control suele buscar culpables en lugar de

aprendizajes. Se castiga, se expone o se despide. Pero si el error ya ocurrió, el costo ya está ahí. Despedir a quien se equivocó muchas veces implica perder el aprendizaje que esa persona ganó y puede aumentar la probabilidad de que el mismo error se repita con alguien nuevo.

Por eso creo profundamente en la cultura de aprendizaje. Una cultura donde el control no desaparece, sino que se distribuye. Donde "todo está bajo control" no porque yo lo supervise todo, sino porque confío en mi equipo y en su capacidad para hacerlo bien. Una cultura donde el error no genera miedo, sino que abre puertas para aprender y mejorar.

Un ejemplo potente es el de Yape. Raimundo Morales, su CEO, ha contado que Yape fue resultado de un proceso constante de prueba y error. En una cultura de castigo, tal vez Yape nunca habría existido. En una cultura de aprendizaje, estaba claro que el error era parte del camino.





URSULA VEGA

Imagen &amp; Relaciones públicas

## Liderazgo y crisis reputacional

En un entorno cada vez más expuesto, hiperconectado y exigente, las crisis reputacionales dejaron de ser una posibilidad remota para convertirse en una realidad con la que toda organización debe saber convivir. Hoy, una decisión mal explicada, un silencio prolongado o una respuesta poco empática pueden poner en riesgo, en cuestión de horas, la confianza construida durante años. Frente a este escenario, el liderazgo pasa a tener un rol determinante.

Una crisis reputacional no se gestiona solo desde la comunicación, se lidera. Y se lidera desde la coherencia, la transparencia y la capacidad de comprender que, más allá de los indicadores financieros, lo que realmente está en juego es el vínculo con los stakeholders. Cuando el discurso va por un lado y las acciones por otro, la reputación se vuelve frágil.

El primer desafío del liderazgo es asumir responsabilidad. No se trata de buscar culpables ni de reaccionar desde el miedo, sino de reconocer el impacto generado, actuar con honestidad y hacerse cargo de las consecuencias.

Otro factor clave es la escucha. Liderar en crisis implica detenerse, comprender las percepciones, leer el contexto social y entender qué preocupa realmente a los distintos públicos. La escucha activa no solo reduce tensiones, sino que permite tomar mejores decisiones y reconstruir puentes. En momentos críticos, hablar menos y escuchar más suele ser una señal clara de liderazgo.

Un tercer elemento relevante es el rol del networking estratégico. En situaciones de crisis, las redes de confianza cobran un valor enorme. Los líderes que han cultivado relaciones genuinas cuentan con aliados que conocen su trayectoria, su forma de actuar y sus valores. Esa red no apaga la crisis, pero sí aporta contexto, equilibrio y credibilidad cuando más se necesita. Son también embajadores clave.

Mostrar liderazgo auténtico durante una crisis implica actuar en coherencia con los valores de la organización. No basta con emitir comunicados; es indispensable res-

paldarlos con decisiones y comportamientos alineados. La autenticidad también se expresa al reconocer vulnerabilidades, mantener la calma y liderar con criterio ético. Los stakeholders no esperan perfección, pero sí honestidad y consistencia.

En este contexto, las crisis reputacionales y el liderazgo están estrechamente relacionadas. La reputación no es un concepto abstracto: es el resultado de hacer las cosas bien, de manera consistente, incluso cuando hay presión. Implementarlo requiere método, disciplina, entrenamiento y un compromiso real de quienes toman decisiones.

Una crisis reputacional bien liderada puede convertirse en un escenario determinante. Puede marcar un antes y un después en la forma en que una organización se relaciona con su entorno, toma decisiones y ejerce su liderazgo. Cuando todo se pone a prueba, la confianza no se sostiene con discursos, sino con acciones. Y es ahí donde el liderazgo auténtico se vuelve visible, creíble y deja huella.



**CONSTANZA MUNIZAGA**

Gerente de Recursos Humanos de Natura

# Transformar la cultura laboral para fortalecer el compromiso

Durante décadas, el mundo del trabajo estuvo dominado por modelos enfocados casi exclusivamente en la productividad, el control y los resultados financieros. En ese modelo, el bienestar se consideraba un beneficio adicional y no un elemento central de la cultura. Hoy, este enfoque ya no es sostenible en el tiempo. Los cambios sociales, una pandemia y una mayor conciencia sobre la salud mental nos han demostrado que las organizaciones solo pueden crecer de manera genuina cuando quienes las conforman se sienten valorados, escuchados y respaldados.

Es así que, en los últimos años, las empresas han evolucionado hacia modelos más colaborativos, donde la confianza, la apertura y la empatía forman parte del día a día. El trabajo dejó de ser únicamente un espacio para cumplir objetivos y se transformó también en un lugar donde las personas buscan sentido, coherencia y vínculos de calidad. En este contexto, la cultura organizacional juega un rol clave al habilitar entornos seguros que fomentan el desarrollo y el compromiso de todos.

Hablar de “bienestar” en un ambiente como el trabajo, implica abordarlo de manera integral, considerando la salud física, emocional, social y financiera. En Natura, esta dimensión forma parte de nuestra esencia. Nuestro propósito es promover el “Bien Estar Bien”, entendido como la relación armoniosa con nosotros mismos, con los demás y con la naturaleza. Reconocemos a cada colaborador como una persona integral, con un valor que trasciende su rol o función. La gran mayoría de nuestros colaboradores valoran y reconocen sentirse respaldados, influyendo directamente en su desempeño y satisfacción laboral; lo que refuerza la importancia de crear entornos que prioricen a las personas.

Este enfoque se sostiene en creencias que guían nuestra manera de trabajar y relacionarnos. La interdependencia nos recuerda que nada funciona de manera aislada; el compromiso con la verdad establece relaciones de con-

fianza; la diversidad, equidad e inclusión impulsan la innovación, y el cuidado consciente de las relaciones busca generar vínculos de calidad y regenerativos. En los últimos cinco años, hemos consolidado modelos de trabajo híbridos basados en la confianza, incorporado la seguridad psicológica como indicador clave y fortalecido nuestro compromiso con el bienestar social y ambiental.

En un contexto donde el *wellbeing washing* se ha vuelto frecuente, la autenticidad se vuelve indispensable. El bienestar debe reflejarse en las políticas, en las decisiones y en el liderazgo, más allá de discursos o campañas temporales. Medir el clima y la salud mental, promover líderes que sean referentes del cuidado y generar trabajos con propósito, autonomía y sentido son acciones concretas que marcan la diferencia.

Fomentar entornos laborales centrados en las personas requiere escucha activa, empatía y coherencia. Implica generar espacios seguros donde cada persona pueda expresarse y sentirse parte de algo más grande. Colocar a las personas en el centro fortalece a las organizaciones y contribuye a una sociedad más sana, justa y sostenible. Hoy, más que una tendencia, desarrollar culturas laborales humanas es una necesidad estratégica que define el futuro de las empresas.



# El cobre y su incidencia en la agenda pública; Chile y Perú

Un título formal, casi apático, para estas descripciones y reflexiones sobre un metal que está en las antípodas de la apatía, en ambos países. El cobre perfila, con inusitada velocidad, la agenda nacional en ambos países.

La creciente criminalidad, el uso del agua, la generación de empleo, el desarrollo territorial, hasta la regulación constitucional sobre recursos naturales tiene, directa o indirecta vinculación, con la producción cuprífera; amén de los desafíos globales vinculados a transición energética y crisis climática. Por ello, el análisis multidimensional de este *commodity*, es un tema casi obvio. Roberta Miyazaki de Ernest & Young señala en un artículo que “*the strategic importance of copper is also growing with its use in artificial intelligence, driven data centers and defense systems*”. Así de claro.

Tras esta breve introducción, ¿cuál es nuestro referente para estas reflexiones? El solvente y pedagógico documento presentado en agosto último por la Sociedad Nacional de Minería de Chile (SONAMI), denominado 50 Propuestas de la Minería para Reimpulsar Chile. Estructurado en cinco ejes temáticos, aborda en su integralidad el ciclo minero. Cada eje puede ser subsumido en una palabra: inversión, institucionalidad, sostenibilidad, regulación y fomento. Analizamos los tres primeros. Previo al análisis, dos referencias generales: una académica y la otra política.

Es un documento pedagógico porque cada propuesta es rigurosa e íntegra; contiene desde la finalidad que persigue, el coste, las entidades públicas o privadas concernidas, el tiempo que requiere su implementación e, inclusive, las medidas legislativas o administrativas para su ejecución. Por eso,



Por Alfredo Prado Ramos

Magíster en Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad por la Universidad de Salamanca

es certero afirmar que son propuestas para el reimpulso del país, no solo del sector extractivo.

Por otro lado, el proceso político en Chile, y la proximidad de la segunda vuelta electoral, ha generado que las 50 propuestas revistan mayor importancia, por las razones que hemos expuesto en líneas iniciales.

El título del presente artículo responde a la necesidad de efectuar una reflexión comparada sobre el devenir minero, en los dos países con mayor producción del metal rojo. Las propuestas del gre-

## DATO

Según el Servicio Geológico de los Estados Unidos, Chile y Perú ocupan el 1º y 3º lugar, respectivamente, en la producción de cobre en el mundo.

mio minero chileno son el resultado de un amplio debate multiactor. Por tanto, son plenamente válidas para ser analizadas en países con patrones geopolíticos, idiosincráticos, geológicos y hasta constitucionales similares.

Puntuales reflexiones sobre tres ámbitos propositivos: inversión, institucionalidad y sostenibilidad.

- **Inversión:** el productor mundial de cobre es consciente de la madurez de sus yacimientos, lo que, como expresan sus líneas, se traduce en menores índices de producción o ley mineral. Hoy se requiere remover un 25 % más de material (que hace una década) para extraer una tonelada de cobre. Por tanto, requiere mayor inversión si aspira a conservar el liderazgo de productor cuprífero.

Para promover inversión, se propone que el Estado autorice, a las operaciones mineras con capacidad logística instalada y operaciones en curso, ampliar su nivel de producción hasta en un 20 % adicional. Sin implicar un nuevo examen ante el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

Como podrá inferir estimado lector, la bondad más evidente es el incremento significativo que la recaudación tributaria tendría en el país de Neruda. El riesgo: la eventual afectación ambiental que un incremento de faena minera genera en su entorno. La SONAMI considera esta como la primera de las 50 propuestas. Su ejecución la estima inmediata (en los 100 primeros días de gobierno). Un evidente impulso, sobre todo a la gran minería.

Como es lógico, una disposición gubernamental como la sugerida requie-

riría amplia legitimidad social. Y aquí está el quid (y semejanza con nuestro país). El documento es enfático en afirmar que parte importante de la ciudadanía chilena observa la actividad minera con desconfianza.

Por ello, así como describimos esta propuesta promotora de la inversión, requerimos también analizar otros dos ejes fundamentales en el documento: institucionalidad y sostenibilidad para entender si realmente estos tres ejes pueden ser fundamento del nuevo tiempo minero en Chile.

- Institucionalidad:** casi todo el quehacer de lo que en Perú se conoce como minería artesanal o de pequeña y mediana escala está -desde la administración estatal chilena- a cargo de la Empresa Nacional de Minería (ENAMI).

La propuesta 5° en el documento aspira a la modernización de esta entidad estatal. El gremio industrial extractivo reconoce el aporte de la ENAMI a la dinámica social, económica y ambiental que genera en cada una de las cincuenta localidades en que regula, formaliza y promueve la minería de menor escala.

ENAMI, una compañía estatal, cuenta con más de cincuenta años de servicio. Es reconocida como una entidad que lidera el desarrollo formal y sustentable de la minería artesanal. Regula la actividad en unidades que procesen hasta un máximo de 10 000 toneladas mensuales. Con un marcado rol promotor y autonomía técnica, es actor clave en el relanzamiento institucional de la industria.

Por ello, las 50 propuestas plantean mejoras en su gobierno cor-

porativo. Fortalece su función de formalización y competencias para combatir prácticas ilegales, en esta actividad.

Casi es quimérico pensar que esta propuesta tenga viabilidad en Perú. Aunque dudo que exista otra.

- Sostenibilidad:** el mundo asiste a una necesidad inédita de cobre, litio y otros minerales críticos. Por tanto, su cotización bursátil implica réditos financieros

que en Chile han generado la emisión de la Ley del Royalty, o nueva asignación y distribución de recursos provenientes de la minería. Las 50 propuestas plantean diversas medidas para optimizar su empleo.

En mi lectura, lo disruptivo de las propuestas, en materia de sostenibilidad, radica en que Chile ya no debate si desarrollo territorial constituye competencia privativa del Estado con discreto impulso minero. Ese enfoque es obsoleto.

SONAMI, en las conclusiones del documento, afirma que Chile tiene una oportunidad histórica para renovar su liderazgo minero en el contexto global. En ese marco señala que las 50 propuestas deben ser entendidas como un compromiso país. Ergo, lo público y privado está obligado a converger para su implementación.

A título de conclusión, podemos afirmar que los tres ejes fundamentales, contenidos en las 50 propuestas (inversión, institucionalidad y sostenibilidad), implementados conjuntamente pueden relanzar el liderazgo de Chile en la minería global.



## “Utilizamos fuentes alternativas de agua, asegurando así una operación responsable y eficiente con el recurso hídrico”

Saúl Marín, subgerente de Sostenibilidad de Fenix, detalla cómo la empresa ha logrado operar con una huella hídrica directa de 0 m<sup>3</sup>/MWh en una zona de alto estrés hídrico como Chilca, gracias a la innovación en el uso de agua de mar y recuperación de humedad ambiental. En esa línea, destaca el programa social “Agua de Mar que Transforma Vidas” que beneficia a cerca de 8000 pobladores de su zona de operación con una mayor disponibilidad y accesibilidad al recurso hídrico.

**¿Cuál es el compromiso de Fenix sobre una gestión sostenible de los recursos hídricos en sus operaciones?**

En Fenix tenemos el compromiso de mantener una huella hídrica directa de 0 m<sup>3</sup>/MWh en nuestra central termoeléctrica, lo que significa que no extraemos agua dulce o continental de manera directa para la generación eléctrica en una zona con alto estrés hídrico como Chilca. Para lograrlo, utilizamos fuentes alternativas de agua, principalmente agua de mar y agua recuperada de la humedad del ambiente, asegurando así una operación responsable y eficiente con el recurso hídrico.

**¿Qué tecnologías o prácticas han incorporado para el aprovechamiento del agua de mar y la recuperada del ambiente?**

En Fenix utilizamos la tecnología de ósmosis inversa para desalinizar el agua de mar y producir agua desmineralizada para la generación de energía, agua de servicio en caso de incendios y agua potable para nuestros vecinos.

Además, desde el 2019 implementamos el proyecto de recuperación eficiente de agua condensada del ambiente, el cual aprovecha la alta humedad de la zona para obtener diariamente agua desmineralizada, la cual contribuye a producir un tercio de nuestra energía



**Saúl Marín**  
Subgerente de Sostenibilidad de Fenix

que se genera en la turbina de vapor. Complementamos estas prácticas con la reutilización de agua tratada en nuestra planta de aguas residuales domésticas para el riego de áreas verdes.

**¿Con qué instituciones han establecido alianzas para poder llevar a cabo una gestión hídrica que también beneficia a sus grupos de interés como vecinos?**

En el marco de nuestro programa social “Agua de Mar que Transforma Vidas”, mantenemos desde 2014 un convenio con la Municipalidad de Chilca que nos permite potabilizar agua de mar y entregarla gratuitamente a la autoridad local. Gracias a esta iniciativa, cerca de 8000 vecinos se benefician con mayor disponibilidad y accesibilidad al recurso hídrico, reduciendo su



costo, mejorando la salud y fortaleciendo sectores como el comercio, hotelería y restaurantes.

Estamos muy orgullosos, pues gracias a este gran proyecto, acabamos de obtener el Sello Empresa Hídricamente Responsable.

**¿Cuál ha sido un factor clave para mantener una huella hídrica igual a cero en la central termoeléctrica?**

Desde su concepción, nuestra central termoeléctrica fue diseñada para utilizar agua de mar como fuente alternativa, lo que permitió alcanzar una huella hídrica directa igual a cero. Este enfoque nos ha hecho más desafiante la tarea de diseñar y sacar adelante proyectos orientados a gestionar nuestra huella hídrica. Sin embargo, gracias a la innovación y compromiso del equipo que lideró estas iniciativas, lo hemos logrado con proyectos de condensación de la humedad y tratamiento de aguas residuales.

**¿Qué proyectos futuros están planificados en favor de una eficiencia hídrica o la resiliencia frente**



**“NUESTRA VISIÓN DE FUTURO ESTÁ ALINEADA CON LA TRANSICIÓN ENERGÉTICA RESPONSABLE, POR LO QUE CONTINUAREMOS AMPLIANDO NUESTRO PORTAFOLIO CON PROYECTOS DE GENERACIÓN RENOVABLE”.**

#### al cambio climático?

Nuestra visión de futuro está alineada con la transición energética responsable, por lo que continuaremos ampliando nuestro portafolio con proyectos de generación renovable e incorporando tecno-

logías que reduzcan de manera integral nuestra huella ambiental. En línea con ello, mantenemos el compromiso de preservar una huella hídrica directa cero en nuestra actual operación y de diseñar proyectos con bajo impacto hídrico.



# Empresas líderes reciben el Sello Empresa Hídricamente Responsable 2025 por su compromiso con una gestión sostenible del agua

En un contexto donde la crisis hídrica avanza con intensidad y se exigen respuestas concretas, desde Aquafondo, el Fondo de Agua para Lima y Callao, hemos reconocido a 19 proyectos con el Sello Empresa Hídricamente Responsable (EHR) 2025, con el objetivo de evidenciar cómo las empresas pueden convertirse en agentes de cambio, impulsando soluciones que mejoran la calidad de vida, fortalezcan la gobernanza del agua y promuevan la sostenibilidad desde sus territorios de influencia.

Con este reconocimiento, respaldado por el Global Water Partnership Sudamérica, reafirmamos el rol estratégico del sector empresarial en la construcción de un futuro hídrico sostenible y resiliente.

## Un reconocimiento que impulsa liderazgo y acción

Los casos destacados confirman que el sector privado puede generar un impacto tangible, contribuyendo al bienestar de miles de peruanos y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para seleccionarlos, pasaron por una evaluación técnica rigurosa que considera impactos, innovación, sostenibilidad, gobernanza y participación social, con lo que otorgamos niveles de 1 a 5 estrellas en tres categorías: Innovación en agua, Soluciones basadas en la naturaleza (SbN) y Cultura del agua.

Así, las organizaciones reconocidas pasan a formar parte de la Red de Empresas Hídricamente Responsables, un espacio de articulación y aprendizaje que promueve la cooperación interin-



**Por Mariella Sánchez**  
Directora Ejecutiva del Fondo de Agua de Lima (Aquafondo)

titucional para ampliar el impacto de los proyectos hídricos.

## Innovación en agua: empresas que marcan la pauta del cambio

En la categoría de innovación en agua destacamos a compañías que han apostado por tecnologías que optimizan el uso del agua y reducen su huella hídrica:

**Fenix**, con su programa “Agua de Mar que Transforma Vidas”, en Chilca, desaliniza agua marina para uso doméstico. Gracias a esta iniciativa, más de 8 000 personas han recibido agua potable gratuita. Este proyecto no solo representa una innovación tecnológica, sino también un modelo replicable de cómo transformar un recurso abundante como el agua del mar hacia un bien esencial para la población.

**Orygen**, por su parte, implementó en Moquegua un sistema robótico de limpieza en seco para paneles solares, evitando el uso de aproximadamente 6 millones de litros de agua al año. Gracias a ello, se incrementa la producción de energía equivalente al consumo de 24 936 hogares, y se prolonga la vida útil de los paneles.

**Esmeralda Corp** destaca por su modelo de economía circular en Lima: reutiliza el 100 % de sus aguas residuales industriales y domésticas para irrigar 1,3 millones de m<sup>2</sup> de áreas verdes.

**Cía. Industrial Nuevo Mundo** ha mejorado su reutilización hídrica en Lima. Su proyecto permite reaprovechar el agua que antes era descargada a la PTAR. Ahora se almacena en tanques y se reutiliza en el siguiente ciclo de regeneración. El proyecto se ha replicado en un colegio que redujo su consumo de agua en un 61 %.

**Netafim**, impulsa en diversas partes del país la adopción de tecnologías de riego de precisión en la agricultura familiar a través de un ecosistema colaborativo que integra agricultores, proveedores, compradores y organismos de financiamiento.

**Rotoplas** ha optimizado sus procesos de producción de tanques de agua para minimizar su huella hídrica. Adicionalmente realizaron donaciones de tanques a comunidades vulnerables y realizaron actividades de sensibilización en el cuidado del agua.

**Tecnofil** desarrolló un proyecto para reducir los residuos líquidos generados en

su planta industrial de Lima Metropolitana, para recuperar y reutilizar el agua de sus sistemas de enfriamiento, lo que les permite recuperar 490 m<sup>3</sup> de agua al mes, reducir significativamente la disposición al alcantarillado y garantizar su eficiencia operativa.

**Newmont**, con su plataforma Yaku-movil, digitalizaron la gestión del agua potable en comunidades rurales de Cajamarca, favoreciendo a alrededor de 160 000 personas.

Estos proyectos nos demuestran que la innovación es un camino decisivo para enfrentar la escasez hídrica y reducir el impacto productivo sobre las cuencas.

### **Soluciones basadas en la Naturaleza: restaurar hoy para asegurar el mañana**

En la categoría Soluciones basadas en la Naturaleza en la gestión de Cuencas, las empresas reconocidas pusieron en valor los ecosistemas y las prácticas ancestrales que permiten incrementar la recarga de acuíferos y mejorar la resiliencia hídrica:

**Backus** fue distinguida por la rehabilitación de amunas en distintas comunidades de Lima al combinar conocimientos tradicionales con monitoreo hidrológico moderno. Como parte del proyecto, se formaron comités comunitarios de mantenimiento y se fortalecieron capacidades locales mediante talleres en gobernanza, operación y servicios ecosistémicos, para fomentar la corresponsabilidad social en la gestión del agua.

**PepsiCo**, con su proyecto de Rehabilitación y Mantenimiento de Amunas en Huarochirí, permitió una ganancia hídrica anual estimada en 125 000 m<sup>3</sup>, la creación de 60 empleos locales y la conservación de 42 hectáreas de ecosistemas.

**Engie**, con el proyecto “Agua para Pachma” en Áncash, implementó un sistema de riego por gravedad que beneficia a más de 500 productores y optimiza el uso de agua para 120 hectáreas agrícolas.

**Pavco Wavin** impulsó el riego tecnificado en San Juan de Iris, reforzando el uso racional del agua en áreas altoandinas. Benefician directamente a 87 comuneros activos y a más de 600 pobladores, fortaleciendo su resiliencia productiva y la seguridad hídrica comunitaria.

**Grupo AJE** en Loreto y Cusco mantiene acciones de conservación de bosques amazónicos. Así, se ha contribuido directamente a la conservación del ciclo hídrico amazónico al proteger la cobertura forestal y 11 especies nativas de flora y fauna, evitando la erosión y garantizando la filtración de agua hacia los ríos.

**La Fundación Coca-Cola**, con la Rehabilitación de Amunas en Zarate y Pucusana, permitió incrementar la infiltración de agua en aproximadamente 246 millones de m<sup>3</sup> al año, contribuyendo a la seguridad hídrica de más de 5 000 personas en comunidades altoandinas y 27 000 habitantes urbanos aguas abajo.

### **Cultura del agua: educación y ciudadanía para la sostenibilidad**

Con el Sello EHR también destacamos esfuerzos orientados a la educación hídrica, la gobernanza comunitaria y la promoción de una cultura de uso responsable del agua: **Softys** fue reconocida por su programa Softys Contigo, que ha beneficiado a más de 6 500 personas mediante instalaciones de agua segura, infraestructura de higiene y talleres educativos en comunidades vulnerables de Lima.

**Nestlé Perú** fue premiada por instalar sistemas de captación, cloración

y distribución de agua en comunidades proveedoras de leche en Cajamarca, beneficiando a más de 1 000 familias y fortaleciendo asociaciones comunales.

**CBC Perú** en Lima, formó a 99 líderes comunitarios en diseño de proyectos de agua, quienes desarrollaron 19 propuestas con potencial de movilizar más de S/ 3,3 millones en inversión pública.

**GCM** impulsó en Ica un proyecto educativo de hidroponía escolar con agua desalada, logrando una reducción del 65 % en el consumo de agua para cultivos. El programa ha beneficiado a 290 estudiantes, 28 docentes y alrededor de 2,000 personas de la comunidad.

**PepsiCo**, con su estrategia Agricultura Positiva, trabaja directamente con más de 230 socios agricultores en siete regiones del Perú y está orientada a implementar prácticas regenerativas y sostenibles en toda la cadena de suministro agrícola, con especial enfoque en la eficiencia hídrica.

Esperamos que estos modelos de eficiencia hídrica inspiren a otras empresas a seguir su ejemplo, creando un efecto multiplicador que puede mejorar significativamente el acceso al agua en todo el país.

El agua no solo sostiene la vida, sino también la economía. Cada empresa reconocida con el Sello EHR representa un ejemplo tangible de cómo las buenas prácticas generan impactos sociales y ambientales reales.

Desde Aquafondo reafirmamos nuestro compromiso de seguir promoviendo alianzas estratégicas, proyectos de impacto y espacios de articulación que garanticen la disponibilidad de agua para las próximas generaciones de todo el país.

# “Hemos recuperado 69 kilómetros de Amunas y vamos por más”

La gestión hídrica es hoy un eje central en la estrategia ambiental de Backus. Jean Carlo Martínez, director de Compras y Sostenibilidad de la compañía, explica cómo vienen reduciendo su consumo de agua, fortaleciendo alianzas con comunidades y gobiernos locales, e impulsando soluciones basadas en la naturaleza como las Amunas para aumentar la resiliencia hídrica del país.

## ¿Qué acciones desarrolla Backus para lograr una gestión sostenible de su huella hídrica?

Nuestra estrategia hídrica en la operación se basa en tres pilares: reducción, rehuso y reciclaje. Estos lineamientos se implementan mediante un sistema robusto de gestión que incluye el monitoreo continuo de consumos, la medición diaria del uso de agua en cada planta y la identificación temprana de oportunidades de mejora.

Además, realizamos benchmarks con operaciones de la región y recibimos visitas periódicas de especialistas técnicos en gestión hídrica, procesos y tratamiento. Paralelamente, fortalecemos las capacidades internas mediante entrenamientos constantes en tratamiento de agua potable, reciclaje y manejo de efluentes. Todo esto se ejecuta asegurando el 100 % de cumplimiento de estándares corporativos y de la normativa vigente.

## ¿Qué estrategia emplean en el monitoreo que realizan del consumo de agua en sus operaciones?

En Backus llevamos un seguimiento diario y detallado del consumo de agua en todas nuestras operaciones. Este monitoreo constante nos permite gestionar el recurso de manera eficiente, identificar oportunidades de mejora y garantizar la optimización continua de nuestros procesos. Gracias a este enfoque, en el periodo del 2016 al cierre del 2024 logramos una reducción del 22 % en nuestro consumo de agua.



**Jean Carlo Martínez**  
Director de Compras y Sostenibilidad  
de Backus

## ¿Qué tecnologías o prácticas han incorporado para reducir el consumo de agua o reutilizarla dentro de los procesos?

En los últimos años hemos acelerado la incorporación de nuevas tecnologías de tratamiento y reutilización. Entre las principales destacan:

- Reutilización de agua tratada de las Plantas de Tratamiento de Efluentes de nuestras Cervecerías de Ate y Arequipa, para el riego de parques y jardines de Municipalidades.
- En nuestra Maltería Lima, el agua tratada es utilizada para la elaboración de cajas de cartón de una empresa externa vecina; y en nuestra Cervecería Motupe, se utiliza para el riego de árboles de tallo alto de agricultores de la zona.

## ¿Mantienen alianzas con comunidades, gobiernos u otras organizaciones? ¿Qué proyecto vienen realizando al respecto?

Sí. Desarrollamos el proyecto Amunas, una tecnología ancestral preinca de siembra y cosecha de agua con más de 1400 años de historia, preservada gracias al conocimiento de las comunidades de la cuenca alta del Rímac. Esta técnica consiste en desviar parte del agua de lluvia hacia canales de infiltración que permiten que el recurso se filtre lentamente en el subsuelo y recargue los acuíferos. Meses después, ese mismo caudal reaparece de forma natural en manantiales y quebradas, asegurando disponibilidad durante la época seca.

## ¿Qué vital es la articulación con stakeholders del entorno donde intervienen?

Un componente esencial del proyecto es el trabajo articulado con actores locales. Colaboramos directamente con las cinco comunidades responsables de la rehabilitación y mantenimiento de las Amunas: San Pedro de Casta, San Lorenzo de Huacupampa, San Juan de Iris, Santiago de Carampoma y Huanza.

Para Backus, las Amunas representan una apuesta por soluciones basadas en la naturaleza que fortalecen la resiliencia hídrica de Lima, una de las ciudades más vulnerables al estrés hídrico en la región. Hoy podemos afirmar con orgullo que hemos recuperado 69 kilómetros de Amunas, incluso 2 km más de lo que soñamos en el 2020, un hito histórico

que evidencia un impacto ambiental real y que materializa un sueño trazado hace varios años. Este avance nos impulsa a continuar escalando la iniciativa, sumar nuevos aliados y ampliar su alcance e impacto.

**¿En particular qué aporte han tenido con los gobiernos locales?**

Colaboramos con gobiernos locales mediante la donación de agua tratada para usos municipales. En Cusco, estamos ejecutando una obra de drenaje en una laguna con el objetivo de prevenir la contaminación de la principal fuente de agua de la ciudad y fortalecer su resiliencia frente al cambio climático.

**¿Qué reto principal resalta a lo largo del proyecto con el propósito de la sostenibilidad del mismo?**

Uno de los principales desafíos es la supervisión técnica, que exige socios altamente organizados y con capacidades de ejecución. En este sentido, nuestra alianza con AQUAFONDO ha sido clave, por ejemplo, para el éxito del proyecto Amunas.

A medida que los proyectos avanzan, el reto pasa a ser la escalabilidad: mantenerlos en el tiempo, sumar aliados y ampliar el impacto. Esto requiere una articulación constante con las comunidades,



el fortalecimiento de capacidades locales y la creación de modelos replicables.

**En el mediano plazo, ¿qué proyecciones tienen acerca del fortalecimiento de los programas con los que ya cuentan o su ampliación?**

Nuestros esfuerzos futuros incluyen, entre otros, iniciativas orientadas a seguir fortaleciendo nuestra gestión hídrica y la resiliencia frente al cambio climático, como el mantenimiento y escalamiento del proyecto Amunas, por su im-

pacto ambiental y por su valor social y cultural. Estamos trabajando para sumar aliados y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Además, la culminación de la obra de drenaje en Cusco, que contribuirá a proteger una fuente de agua clave para la ciudad. Finalmente, el fortalecimiento de los sistemas de reutilización de agua tratada, incluida la continuidad de donaciones para mejorar espacios verdes y la optimización de procesos internos en nuestras plantas.

**"PARA BACKUS, LAS AMUNAS REPRESENTAN UNA APUESTA POR SOLUCIONES BASADAS EN LA NATURALEZA QUE FORTALECEN LA RESILIENCIA HÍDRICA DE LIMA".**



# “Actuar en coherencia entre lo que decimos y hacemos es el estándar mínimo que exigimos”

A continuación, Fernando Dyer, Chief Risk & Compliance Officer del Grupo UNACEM, destaca cómo el grupo empresarial ha fortalecido su gobernanza mediante comités especializados, una cultura ética sólida y un liderazgo que integra la sostenibilidad y la gestión de riesgos en cada decisión.

**¿Cuál es el compromiso con el que cuenta el Grupo UNACEM en lo que concierne a gobierno corporativo?**

En el Grupo UNACEM, mantenemos un firme compromiso con el fortalecimiento continuo de la estructura de gobierno corporativo, orientando a robustecer la aplicación de las mejores prácticas que refuercen la transparencia, la integridad y una supervisión efectiva, en la que la toma de decisiones sea responsable y congruente con el “tono de la organización”; es decir, buscamos asegurar que se actúe de manera correcta en servicio de todas nuestras partes vinculadas.

**¿Qué acción ha sido fundamental para el fortalecimiento de la estructura de gobernanza?**

Desde el año 2022 el Directorio Corporativo ha modernizado su sistema de gobierno, realizando una revisión exhaustiva de la conformación y de los reglamentos de los comités del Directorio. Actualmente, el Grupo cuenta con cinco comités especializados: Auditoría, Ética y Gobierno Corporativo, Riesgos y Cumplimiento, Estrategia y Sostenibilidad, y Compensaciones. Los Comités, a su vez, son liderados por Directores altamente experimentados en las mejores prácticas del sector y tienen la responsabilidad de supervisar el diseño, la efectividad y la eficiencia de los programas implementados por el Grupo para convertirse en un referente regional.



**Fernando Dyer**  
Chief Risk & Compliance Officer  
del Grupo UNACEM

**¿Qué acción han desarrollado para promover una ética e integridad empresarial?**

La ética, junto con la integridad, son fundamentales para nosotros y están en la base de nuestra cultura corporativa, así como en la forma de hacer negocios. Actualizamos nuestro Código de Conducta hace tres años y desplegamos un Sistema Integrado de Cumplimiento con diez pilares alineados a los mejores estándares internacionales, incluyendo elementos del Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) y del UK Bribery Act (UK BA).

**¿El liderazgo tiene un rol esencial para que se concreten estas iniciativas?**

El liderazgo cumple un rol clave. Desde el Directorio hasta los equipos en cada país, promovemos un tone at the top, así como lo manifiesta el ingeniero Ricardo Rizo Patrón, presidente del Directorio del Grupo UNACEM: “En el Grupo UNACEM es tan importante el camino para obtener los resultados, como los resultados mismos.” La integridad, entendida como actuar en coherencia entre lo que decimos y hacemos, es un valor que buscamos vivir a diario.

Finalmente, nuestra cultura de cumplimiento se refuerza al vincular estos principios con nuestro propósito corporativo: Unidos crecemos para construir un mundo sostenible. Este propósito es la base que inspira nuestros comportamientos y decisiones, y nos recuerda que la ética y la integridad no solo reflejan un marco normativo, sino la forma en que aseguramos que nuestro impacto sea positivo, responsable y duradero a largo plazo.

**¿Qué indica el código de conducta en cuanto a los conflictos de intereses que pueden surgir?**

Nuestro código de conducta en el Grupo UNACEM señala que debemos evitar situaciones de conflicto de intereses, reportarlas y abstenernos de tomar acción hasta recibir instrucciones. Asimismo, señala que no

declarar los conflictos de interés (reales o potenciales) constituye una falta.

#### **¿Qué estrategia despliegan con los colaboradores para que interioricen los lineamientos?**

Anualmente, o cuando ingresa un nuevo colaborador, desplegamos, junto con una capacitación sobre conflictos de interés, una Declaración de Intereses. De este modo, nuestros colaboradores comprenden los riesgos sobre conflictos de interés y responden a nueve preguntas que nos permiten identificar potenciales conflictos y actuar de forma proactiva para orientar sobre cómo mitigarlos. Adicionalmente, contamos con nuestros Oficiales de Cumplimiento que están entrenados para guiar y resolver preguntas sobre casos específicos y tomar medidas preventivas.

Los resultados obtenidos a partir del análisis de las declaraciones de intereses y de las consultas recibidas son reportados periódicamente al Comité de Riesgos y Cumplimiento, en el marco de su ámbito de supervisión y orientación.

#### **¿Qué políticas existen para garantizar la participación y protección de los distintos grupos de interés?**

En el Grupo UNACEM, contamos con un Código de Ética y Conducta (CODEC) que despliega 24 conductas esenciales, diseñadas sobre la base de nuestros riesgos y grupos de interés. En ellas detallamos los comportamientos esperados por la organización para conducir nuestros negocios de la manera correcta en todos los países en los que operamos: Perú, Estados Unidos, Ecuador, Chile y Colombia.

A este documento se suman las distintas políticas, reglamentos, prácti-

ticas, procedimientos e instructivos que hemos desarrollado y que regulan aspectos específicos de nuestra gestión, además de los requerimientos de la ley en cada mercado en el que participamos y de los estándares internacionales aplicables.

#### **¿De qué manera fortalecen un liderazgo responsable en favor de todas las políticas de cumplimiento?**

En el Grupo UNACEM, promovemos un liderazgo responsable a través de un gobierno corporativo claro, mecanismos de evaluación y un compromiso permanente con la integridad. Desde el Directorio se establecen estándares éticos y expectativas de conducta, además de supervisar directamente los avances en riesgos y cumplimiento. Esta gobernanza activa impulsa que la integridad forme parte de la gestión y de las decisiones estratégicas.

### **"LA SOSTENIBILIDAD, LA ÉTICA, LA INTEGRIDAD Y LA GESTIÓN DE RIESGOS FORMAN PARTE DE LA AGENDA PERMANENTE DE NUESTRO DIRECTORIO CORPORATIVO".**

Contamos con un modelo matricial en el que los Oficiales de Cumplimiento en cada Unidad de Negocio son evaluados tanto por su desempeño local como por los lineamientos corporativos, lo que refuerza la coherencia en toda la organización. Además, la ética y el cumplimiento forman parte de los criterios para ascensos y desarrollo del talento, de acuerdo con nuestras políticas internas.

#### **¿Cómo logran colocar en el eje de la gobernanza a la sostenibilidad y la gestión de riesgos?**

En el Grupo UNACEM ponemos la

sostenibilidad y la gestión de riesgos en el centro de nuestra gobernanza a través de dos instancias clave: el Comité de Estrategia y Sostenibilidad y el Comité de Riesgos y Cumplimiento.

En el día a día, nuestro Sistema de Gestión Integral de Riesgos incorpora la identificación, evaluación y mitigación de riesgos a través de un proceso continuo en donde las Unidades de Negocio revisan el íntegro de sus operaciones y elevan reportes a la Dirección Corporativa para su análisis y refuerzo, los cuales luego son reportados al Comité de Riesgos y Cumplimiento. Parte de este proceso incluye la elaboración de heat maps, la aplicación de la debida diligencia en fusiones y adquisiciones, la gestión estructurada de denuncias y potenciales conflictos de interés, así como un monitoreo continuo del desempeño.

#### **¿Qué resultados o impacto han obtenido con esta forma de gestionar sus riesgos y otros aspectos?**

Este enfoque ha generado resultados concretos. Por ejemplo, en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI) logramos escalar 12 puntos en un año y casi 20 puntos en tres años, además de obtener 98/100 en la dimensión de compliance.

De manera complementaria, en el CSA-ESG Scorecard (la evaluación integral que mide el desempeño en materia de gobernanza, social y medio ambiente) alcanzamos puntajes máximos, en la industria de materiales de construcción, en códigos de conducta, políticas anticorrupción y mecanismos de denuncia, lo que refuerza la solidez de nuestro sistema y nos impulsa a continuar fortaleciendo nuestros estándares, procesos y prácticas corporativas.

# “La buena gobernanza es el eje que sostiene la confianza, el impacto y la sostenibilidad”

Zunny Ancajima, jefa de administración y talento humano de Aprenda, destaca cómo la organización ha consolidado una cultura basada en la transparencia, la gestión responsable y la participación de sus grupos de interés. Con una estructura de gobernanza sólida, procesos de debida diligencia y un enfoque orientado al impacto social, Aprenda reafirma su compromiso con la ética, la sostenibilidad y la rendición de cuentas en cada uno de sus proyectos.

## ¿Qué mecanismos utiliza la organización para asegurar la transparencia y rendición de cuentas en la toma de decisiones?

En Aprenda aseguramos la transparencia mediante una gestión orientada a resultados y un sistema formal de seguimiento y control de los proyectos a nuestro cargo. Como sociedad anónima, contamos con un directorio que actúa como órgano de gobierno y supervisión, garantizando la correcta administración de recursos, la revisión de los estados financieros y la trazabilidad de la información.

Asimismo, nuestra asociación civil sin fines de lucro publica anualmente el reporte de rendición de cuentas en el que presenta los logros institucionales, el impacto social de los programas ejecutados y el uso detallado de los fondos de los donantes. Este proceso refuerza la confianza de nuestros aliados, empresas clientes y comunidades beneficiarias, asegurando una toma de decisiones informada y responsable.

## ¿Cómo se promueve la ética y el cumplimiento dentro de la cultura corporativa?

Nuestra cultura se fundamenta en resultados que generen impacto previniendo riesgos basados en el conocimiento adquirido a lo largo del tiempo. Promovemos la ética mediante políticas internas que regulan

la actuación del equipo y cumpliendo los procesos de debida diligencia de las empresas, instituciones públicas y organismos internacionales con los que colaboramos. Asimismo, nos enfocamos en que nuestros resultados tengan impacto optimizando recursos y previniendo riesgos.

## ¿De qué manera se gestionan los posibles conflictos de interés en la organización?

La gestión de conflictos de interés es un componente central de nuestro sistema de gobernanza. Los miembros del directorio, el equipo de dirección y los líderes de cada proyecto



deben declarar cualquier vínculo que pueda comprometer la objetividad de sus decisiones. De ser necesario, se aplican mecanismos de revisión por parte de terceros internos para garantizar imparcialidad. El cumplimiento de estos principios, junto con la debida diligencia aplicada a aliados estratégicos, permite reducir riesgos reputacionales y asegurar la integridad institucional.

**¿Qué políticas existen para garantizar la participación y protección de los distintos grupos de interés?**

Aprenda trabaja de manera colaborativa con empresas, comunidades, familias y emprendedores promoviendo relaciones basadas en la confianza y la corresponsabilidad. En los proyectos ejecutados en campo aplicamos metodologías de escucha activa y participación comunitaria, que permiten recoger necesidades y percepciones de los grupos involucrados. Este enfoque participativo asegura que las intervenciones sean sostenibles, pertinentes y alineadas con los intereses de los grupos de interés.

**¿Cómo se evalúa y fortalece el liderazgo y la gestión responsable dentro de la empresa?**

El liderazgo en Aprenda se construye compartiendo conocimiento, fomentando la autonomía, la innovación y la orientación al impacto. El desempeño se evalúa en función del impacto generado, la calidad de las alianzas y la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los premios recibidos —como Creatividad Empresarial y Perú por los ODS— evidencian nuestro compromiso con la excelencia y el liderazgo ético.

**¿Qué medidas se adoptan para garantizar la sostenibilidad y la**

**gestión de riesgos en el gobierno corporativo?**

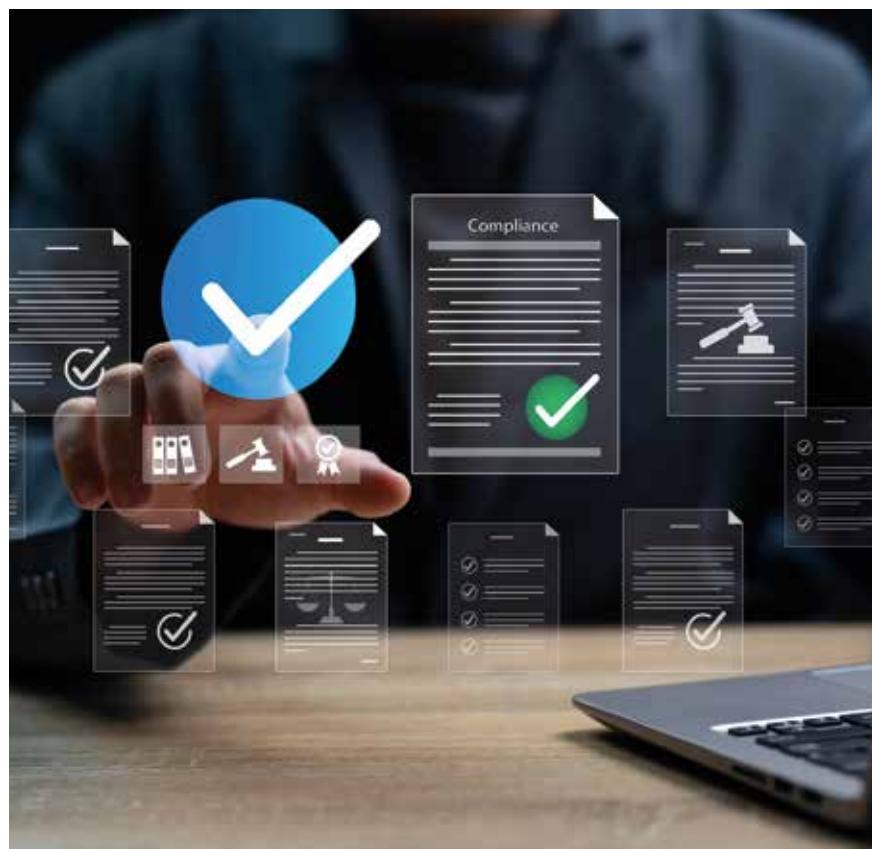
Nuestra sostenibilidad se basa en la capacidad de generar valor social, económico y ambiental de manera continua. En programas vinculados al fortalecimiento empresarial, utilizamos herramientas de análisis de riesgo crediticio para asegurar la viabilidad de las iniciativas. El Directorio supervisa la implementación de estas medidas y promueve prácticas responsables en todas las áreas. Además, Aprenda se encuentra explorando el proceso de certificación como

**"NUESTRA SOSTENIBILIDAD SE BASA EN LA CAPACIDAD DE GENERAR VALOR SOCIAL, ECONÓMICO Y AMBIENTAL DE MANERA CONTINUA".**

Empresa B, reafirmando su compromiso con altos estándares de transparencia, sostenibilidad e impacto positivo.

**¿Qué otros aspectos considera relevantes destacar sobre la gobernanza corporativa de Aprenda?**

Destacamos la solidez de nuestra estructura de gobernanza, que articula la visión estratégica del directorio con la gestión técnica de un equipo multidisciplinario. Nuestra trayectoria de más de 20 años en Perú demuestra que la buena gobernanza es el eje que sostiene la confianza, el impacto y la sostenibilidad. Asimismo, incluimos estos temas en nuestros proyectos enfocados en el desarrollo de proveedores de grandes empresas lo que fortalece la transparencia y la corresponsabilidad en todas nuestras intervenciones.



# “Promovemos relaciones de confianza con todos nuestros grupos de interés”

Mirtha Rodríguez Rojas, directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu–Mitsui Maquinarias Perú, destaca que la compañía ha consolidado una cultura de integridad, transparencia y rendición de cuentas mediante reportes públicos, sistemas de cumplimiento robustos y una gestión del talento basada en la ética, la diversidad y el liderazgo responsable.

**¿Qué mecanismos utiliza la compañía para asegurar la transparencia y rendición de cuentas en la toma de decisiones?**

En Komatsu–Mitsui estamos firmemente comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas. Desde el 2022, venimos publicando nuestro Reporte de Sostenibilidad, elaborado bajo el estándar del Global Reporting Initiative (GRI).

El proceso de elaboración del reporte involucra a diversas áreas de la organización, lo que garantiza una visión integral de nuestra gestión y fomenta la responsabilidad compartida en la toma de decisiones. De esta forma, fortalecemos nuestra cultura de transparencia y el compromiso de mantener informados a nuestros stakeholders sobre los avances y desafíos de nuestra gestión sostenible.

**¿Qué tipo de información presentan en su reporte?**

El informe contiene información financiera e información no-financiera relevante detallando los resultados del año. Nuestro reporte es de acceso público, disponible para todas las partes interesadas que deseen conocer nuestro compromiso con la gestión responsable y transparente.

Adicionalmente, año a año participamos en el Distintivo Empresa con Gestión Sostenible (EGS) de Perú Sostenible, a través del cual divulgamos de manera estructurada y verificable nuestra gestión en criterios ambien-



**Mirtha Rodríguez Rojas**  
Directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu–Mitsui Maquinarias Perú

tales, sociales y de gobernanza. Este proceso funciona también como un mecanismo de transparencia y rendición de cuentas, ya que nos exige reportar información clara, comparable y alineada a estándares internacionales reconocidos.

**¿Cómo se promueve la ética y el cumplimiento dentro de la cultura corporativa?**

Contamos con un Código de Ética que orienta la conducta de nuestros colaboradores y proveedores, y que es difundido desde la inducción. En 2024, el 100

% de los colaboradores que ingresaron firmaron el código, así como el 100 % de proveedores con contrato vigente. Ese mismo año, el 92 % de nuestro personal recibió capacitación en ética e integridad. Con ello, aseguramos que todos los equipos y proveedores comprendan sus obligaciones y cuenten con las herramientas necesarias para actuar conforme a la normativa y a nuestros estándares internos.

**¿Qué acciones desarrollan para el monitoreo del cumplimiento de la normativa?**

Nuestro Comité de Integridad es el responsable de supervisar el cumplimiento de nuestras políticas y de la normativa aplicable, así como de proponer mejoras continuas y tomar decisiones disciplinarias cuando corresponde. A su vez, el comité recibe informes a través de nuestra Línea Ética disponible para colaboradores y terceros, lo que refuerza la transparencia y el acceso a un canal seguro para reportar cualquier situación contraria a nuestros valores.

Además, para asegurar el cumplimiento integral en nuestras operaciones, implementamos dos procesos fundamentales: el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SPLAFT) y el Sistema Corporativo de Cumplimiento. Durante el 2024, el 100 % de nuestros colaboradores fue capacitado en SPLAFT. Además, 86 colaboradores/as fueron capacitados en debida diligencia en clientes, 55 en debida diligencia y señales de alerta, y 7 miembros del directorio fueron ca-

pacitados en SPLAFT. Estas iniciativas nos permitieron reforzar una cultura de cumplimiento en todas nuestras operaciones.

#### **¿De qué manera se gestionan los posibles conflictos de interés en Komatsu-Mitsui?**

Nuestro compromiso es asegurar que las decisiones de cada colaborador se tomen con objetividad, lealtad y en beneficio de la empresa, evitando que intereses personales puedan influir o aparentar influir en su desempeño.

Contamos con una línea ética que permite que colaboradores/as y terceros puedan informar sobre comportamientos que no reflejen los valores de la compañía, entre ellos los conflictos de interés. Nuestro Comité de integridad recibe los informes y estos son investigados por la Comisión de Investigación liderada por el Chief Compliance Officer y Director Legal, quienes luego de hacer una revisión definen las recomendaciones y planes de acción correspondientes.

De esta forma, aseguramos que cualquier posible conflicto de interés sea identificado, reportado y gestionado con responsabilidad, transparencia y bajo los más altos estándares de integridad.

#### **¿Puede mencionar algunas políticas que existen para garantizar la participación y protección de los distintos grupos de interés?**

En Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú promovemos relaciones de confianza con todos nuestros grupos de interés. Para ello, contamos con un marco de políticas y canales de comunicación que garantizan su participación.

Por ejemplo, nuestra Política de Sostenibilidad formaliza nuestros compromisos y focos de actuación en materia de gestión sostenible,

## **Principales acciones**

- La declaración y actualización obligatoria de posibles conflictos de interés ya sean reales, potenciales o aparentes, mediante una Declaración Jurada.
- La comunicación oportuna a la jefatura directa, al área de Gestión Humana y al área de Cumplimiento permite activar los canales adecuados para brindar recomendaciones pertinentes, con el fin de prevenir posibles riesgos y asegurar una actuación alineada con los principios institucionales.
- La prohibición del uso de recursos de la compañía para fines personales o el desarrollo de actividades remuneradas dentro del horario laboral.

#### **¿Cómo se evalúa y fortalece el liderazgo y la gestión responsable dentro de la empresa?**

Para el personal administrativo, el Programa de Gestión del Desempeño (PGD) evalúa tanto el cumplimiento de objetivos como el desarrollo de competencias, aplicando la metodología SMART y los lineamientos del manual de competencias. Esta evaluación se gestiona mediante la plataforma SuccessFactors.

En el caso del personal técnico, implementamos el Programa de Gestión Integral de Talento Técnico (GITT), que cuenta con una malla curricular adaptada a cada puesto y evalúa competencias blandas (40 %) y comportamientos seguros (60 %), alineando desempeño y seguridad operacional.

Sabemos que contar con un equipo comprometido y motivado es clave para generar valor. Por ello, impulsamos constantemente su crecimiento, promoviendo una cultura basada en el mérito y creando oportunidades internas que fortalezcan su liderazgo y capacidades.

#### **En particular, ¿cómo promueven el talento femenino para diversos**



Julio Molina en el II Encuentro Estratégico con Proveedores

### tipos de puestos o jerarquías?

En Komatsu-Mitsui trabajamos para que las mujeres encuentren en nuestra organización un espacio atractivo para desplegar su potencial, acceder a nuevas oportunidades y transformar sus vidas.

Para ello, contamos con nuestro programa bandera 'Talento Warmi', fuerza que inspira', cuyo objetivo es impulsar el desarrollo de las mujeres en diferentes áreas de la empresa. Bajo el paraguas de esta iniciativa en 2024 lanzamos el programa 'Mujeres que Transforman', diseñado para alentar a cada participante a descubrir su potencial en un espacio seguro, inspirador y enriquecedor.

### ¿En qué grupos trabajan y en qué aspectos se enfoca la iniciativa?

Impulsada por nuestro grupo de soporte al colaborador con enfoque de género, Women Empowerment Network (WEN), y dirigida al personal administrativo, esta iniciativa refuerza el liderazgo y empoderamiento de mujeres de tercera y cuarta línea previamente reconocidas como talento, brindándoles herramientas para trazar y liderar su propio crecimiento en la compañía. A lo largo de 6 sesiones, las participantes fortalecieron su empoderamiento, liderazgo y sororidad, rompiendo barreras y redescubriendo su potencial dentro y fuera de la organización. De igual manera, en 2025 implementamos el programa, esta vez con foco en talento técnico femenino.

### ¿Qué medidas adoptan para garantizar la sostenibilidad desde una perspectiva de gobierno corporativo?

Gestionamos la sostenibilidad a través de una estrategia estructurada en cuatro pilares —Social, Ambiental, Diversidad e Inclusión, e Integridad— que orientan nuestro actuar y se encuentran plenamente alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.



Participantes de "Mujeres que Transforman"



Participantes de "Talento Warmi"

miento a los acuerdos y acciones definidas.

El avance de este comité es presentado periódicamente al Directorio, fortaleciendo la articulación entre la estrategia de sostenibilidad y la toma de decisiones a nivel corporativo.

### Y, finalmente, ¿qué modelo aplican en cuanto a la gestión de riesgos y a quiénes involucra en la compañía?

La gestión de riesgos es una responsabilidad compartida en todos los niveles de la organización. Contamos con un modelo de gestión de riesgos que contribuye de manera sustancial al fortalecimiento de nuestro sistema de control interno. La gestión de riesgos se inicia con la participación del Directorio (Board of Directors - BOD) y del CEO, para luego ser asumida por cada gerente o director/a de unidad de negocio o área, según la etapa del proceso.

gicos de la compañía. Esta estrategia se materializa en un Midterm Plan al año 2026, aprobado por la alta dirección, lo que evidencia el compromiso activo de nuestros líderes.

Nuestra gobernanza en sostenibilidad se sustenta en políticas y comités que promueven la toma de decisiones responsables y transparentes. El Comité de Sostenibilidad, integrado por nuestro Presidente Ejecutivo y CEO, junto con líderes y lideresas clave de la organización, supervisa el cumplimiento de los compromisos y avances de la estrategia. Este comité se reúne cada tres meses y sus sesiones quedan registradas mediante actas formales que permiten hacer seguimiento a los acuerdos y acciones definidas.

En línea con ello, capacitamos en gestión de riesgos al 100 % de nuestros/as colaboradores/as. En 2024, impartimos 20 talleres especializados en gestión de riesgos, reforzando las competencias de nuestro equipo. Además, realizamos reportes bimestrales al Comité de Riesgo, lo que permite mantener una supervisión constante y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

# Arca Continental impulsa la digitalización de las bodegas peruanas con TUALI, una app con IA generativa

La app, evolución de AC Digital, permite a los bodegueros realizar pedidos más rápido, acceder a promociones exclusivas y dar seguimiento a sus operaciones desde el celular. Además, amplía el portafolio con categorías como licores y cervezas, y fue desarrollada por el hub de innovación Digital Nest de Arca Continental en México.

Con el propósito de optimizar la operación de bodegas y pequeños comercios, Arca Continental en Perú presentó TUALI, una aplicación que incorpora inteligencia artificial generativa para anticipar pedidos, mejorar la experiencia de los usuarios y facilitar la gestión de cada punto de venta.

TUALI es la evolución de AC Digital, plataforma lanzada en diciembre del 2019 por la compañía, que ahora suma nuevas funcionalidades y una interfaz más amigable. La app, disponible de manera gratuita en las principales tiendas digitales, permite a los bodegueros registrarse con su número de cliente y los datos de su negocio.

Entre sus beneficios destacan la posibilidad de realizar pedidos en línea de forma más ágil, acceder a promociones exclusivas, dar seguimiento a órdenes y contar con soporte técnico directo. También integra notificaciones y recordatorios que simplifican la operación diaria y fortalecen la relación con la compañía.

Asimismo, la aplicación amplía el portafolio disponible para el canal tradicional, incorporando categorías como licores, cervezas y energizantes. Esto representa nuevas oportunidades de crecimiento y rentabilidad para los negocios, reforzando el propósito de Arca Continental en Perú de ofrecer a los bodegueros herramientas innovadoras que respondan a sus necesidades y al dinamismo del mercado.



**"CON TUALI BUSCAMOS ESTAR MÁS CERCA DE LOS BODEGUEROS PERUANOS, ENTENDIENDO SUS NECESIDADES Y RETOS DIARIOS, Y OFRECIÉNDOLES UNA HERRAMIENTA QUE SIMPLIFICA LA GESTIÓN DE SUS NEGOCIOS".**

"Con TUALI buscamos estar más cerca de los bodegueros peruanos, entendiendo sus necesidades y retos diarios, y ofreciéndoles una herramienta que simplifica la gestión de sus negocios. Esta aplicación no solo responde a la tendencia de digitalización del canal tradicional, sino que además nos permite acompañarlos con innovación y un portafolio más completo, brindándoles nuevas oportunidades de crecimiento en un mercado cada vez más competitivo", señaló Hernán Novelo, director comercial y de mercadotecnia de Arca Continental en Perú.

El desarrollo de TUALI estuvo a cargo del hub de innovación Digital Nest, conformado por más de 200 especialistas en tecnologías digitales, ciencias de datos y estrategia comercial. Esta iniciativa forma parte de la transformación tecnológica de Arca Continental en la región. En 2024, su antecesora AC Digital, llegó a más de 300 mil bodegueros a nivel nacional y permitió que los bodegueros incrementaran sus ventas entre 5 % y 10 %, evidenciando el impacto positivo de la digitalización en el sector.

# AgroAurora construirá la planta solar de autoconsumo más grande del norte peruano

La planta solar de más de 12 MWp abastecerá con energía limpia al ingenio AgroAurora. Con 50 hectáreas de extensión, la planta será la mayor instalación fotovoltaica agroindustrial en el norte del país. La iniciativa está alineada con la estrategia de descarbonización de la empresa.

Como parte de su compromiso con la sostenibilidad y en línea con su estrategia de transformación energética, AgroAurora anunció el inicio de la implementación del Proyecto Solar Aurora, una planta fotovoltaica de autoconsumo con una potencia instalada de 12.8 megavatios pico (MWp).

Ubicada en Sullana y con una inversión estimada de más de 8 millones de dólares, la planta tendrá una extensión de 50 hectáreas y abastecerá al ingenio azucarero con energía limpia y renovable para sus procesos industriales.

“Nuestra apuesta por la energía solar es parte de una evolución estratégica

ca hacia una industria azucarera más ecoeficiente”, destacó Jorge Rodríguez, fundador del Grupo Gloria, subrayando que el proyecto responde “a los nuevos tiempos y a la necesidad de ser más competitivos frente a los retos ambientales actuales”.

El Proyecto Solar Aurora forma parte de la estrategia de descarbonización de la empresa y se alinea con los objetivos globales de carbono neutral hacia el 2050. En esa línea, la construcción de esta planta fotovoltaica

permitirá reducir significativamente la huella de carbono de sus operaciones, integrando energías renovables no convencionales en su modelo operativo.

Cabe destacar que la instalación se realizará con el soporte técnico de NOVUM y SOLIDA. Con esta iniciativa, AgroAurora reafirma su compromiso con el desarrollo responsable de la industria, apostando por soluciones energéticas que contribuyan a un futuro más sostenible.

**“NUESTRA APUESTA POR LA ENERGÍA SOLAR ES PARTE DE UNA EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA HACIA UNA INDUSTRIA AZUCARERA MÁS ECOEFICIENTE”.**



# “El papel de las refinerías de cara a la transición energética seguirá siendo estratégico”

La transición energética en el sector de los combustibles exige equilibrar descarbonización, seguridad de suministro y competitividad. Julián de la Calle, director de Refinería La Pampilla de Repsol, explica cómo la refinería avanza en inversiones, eficiencia operativa y estándares ambientales adelantados a la normativa, con una visión de largo plazo orientada a la sostenibilidad del sector energético peruano.

**T**En un sector tan sensible como el de los combustibles, ¿cuál es el mayor reto de hacer sostenible una refinería en pleno proceso de transición energética?

Considerando que casi las 2/3 partes de la energía que el país consume proviene de hidrocarburos, el mayor desafío es equilibrar tres objetivos simultáneos cuando hablamos de transición energética y contribución al desarrollo del Perú. A la vez que debemos reducir emisiones (descarbonización), tenemos que garantizar el suministro energético de manera fiable y continua y, al mismo tiempo, mantener precios accesibles para consumidores e industrias.

Este equilibrio exige ser cada día más competitivos y realizar inversiones que son intensivas en capital para adaptar las refinerías para producir, por un lado, combustibles más limpios, de forma que se reduzcan los gases de efecto invernadero producidos durante su uso y, por otro lado, comenzar a visualizar las refinerías como centros multienergéticos que nos permitan satisfacer la demanda de todos los clientes y reducir las emisiones generadas durante los procesos de producción, así como las emisiones indirectas derivadas de la compra y consumo de energía externa.

**Refinería La Pampilla ha invertido en proyectos de desulfuración. ¿Qué im-**

**Julián de la Calle**  
Director de Refinería  
La Pampilla de Repsol



**pacto concreto han tenido estas iniciativas en la reducción de emisiones y en la calidad de los combustibles que llegan al mercado peruano?**

La producción de combustible de bajísimo contenido de azufre es la mayor inversión que Refinería La Pampilla ha realizado en los últimos 15 años. Han sido más de 750 millones de dólares destinados con un objetivo medioambiental. La historia comenzó a inicios

de la década pasada, cuando se aprobó el megaproyecto para la construcción de plantas de desulfurización de gasolina y diésel, al que llamamos internamente RLP21. En 2016, se puso en marcha la primera unidad de desulfuración de combustible diésel del país, con capacidad de producir diésel de 50 partes por millón (ppm) de azufre, mucho antes de la entrada en vigencia de la norma peruana que fue en 2018.



Posteriormente, en 2018 se puso en marcha las unidades de desulfuración de gasolina, también adelantándonos a la legislación nacional, lo que ha permitido tener combustibles más limpios para todos los peruanos. En 2024, volvimos a destinar más de 160 millones de soles en la ampliación de las unidades de desulfuración de gasolina y mejoramos el proceso catalítico de la unidad de desulfuración de diésel. Esto permitió incrementar nuestra capacidad de producción de gasolina regular y premium en un 20% y producir tanto las gasolinas como el diésel en calidad de máximo 10 ppm de azufre, adelantándonos de nuevo a la legislación que fija su uso obligatorio en 2027 y 2028.

**¿Qué medidas específicas está implementando la refinería para reducir su huella de carbono, tanto en sus operaciones directas como en su cadena de valor?**

Repsol ha sido la primera compañía del sector a nivel mundial que asumió el compromiso de cero emisiones netas para el año 2050. En todos los países donde tenemos operaciones trabajamos desde hace muchos años en la reducción de

emisiones, basándonos en procesos de eficiencia energética cada vez más optimizados. En este sentido, en Refinería La Pampilla hemos reducido más de un 25% nuestras emisiones de CO2 desde el año 2017, es decir, hasta 2024 la reducción ha sido de 189 000 toneladas de CO2 al año, lo que equivale a la emisión de 120 000 autos medianos al año.

Es importante indicar que, por segundo año consecutivo, el Ministerio del Ambiente del Perú (MINAM) ha otorgado a la Refinería La Pampilla el máximo reconocimiento por su gestión de gases de efecto invernadero (GEI), al alcanzar el nivel más alto, la Cuarta Estrella del programa Huella de Carbono Perú. Con este logro, la refinería consolida su liderazgo en la gestión de emisiones y en el sector energía.

**En este marco, ¿qué otras acciones han implementado para eficientar sus operaciones?**

Para lograr esta senda de reducción de emisiones continua, hemos realizado muchas mejoras operativas en los procesos

productivos de la refinería, iniciativas relacionadas con la digitalización de los procesos de controladores multivariables que generan un ahorro importante de vapor y electrificación de muchas de las grandes máquinas del complejo. Quiero destacar las inversiones destinadas al cambio de los equipos críticos de la refinería, como es el caso del turbosoplador de nuestra planta de cracking catalítico, reemplazando el actual equipo que opera con vapor por un nuevo motor eléctrico, alimentado con electricidad de fuente renovable, que nos va a permitir reducir, adicionalmente, 30 mil toneladas de CO2 en este 2025.

**La economía circular suele asociarse más a industrias de consumo masivo. ¿Cómo se está aplicando este enfoque en la refinería, por ejemplo, en el manejo de residuos, reutilización de agua o eficiencia energética?**

Para Refinería La Pampilla, el manejo de residuos, la reutilización del agua o la propia eficiencia energética son opciones íntimamente relacionadas con la sostenibilidad del negocio en cuanto a la eficiencia energética. Ya desde principios del año 2000 e incluso probablemente antes, en todas las refinerías del grupo se vienen trabajando en acciones que permitan mejorar la eficiencia energética de nuestros procesos.

En nuestro caso en particular, un reto que tenemos en cuenta es el estrés hídrico, al estar localizados en una zona desértica. Adicionalmente, estamos buscando diferentes caminos para que los residuos que generamos en la refinería se puedan reutilizar y mediante economía circular ser capaces de reutilizarlos en nuestros procesos, tanto como una materia prima como para generación de energía u otros fines. En este sen-

tido, la última acción que hemos ejecutado ha sido el reúso de unos lodos biológicos que salen de nuestra planta de tratamiento de aguas residuales, que es un residuo final de nuestro proceso de producción, y los convertimos en compost que posteriormente utilizamos como fertilizante natural en los jardines que tenemos en la refinería.

**En términos de normativa ambiental, ¿cómo se está preparando La Pampilla para cumplir con los estándares internacionales más exigentes en materia de emisiones y sostenibilidad?**

En Refinería La Pampilla cumplimos con los estándares internacionales más exigentes en materias de emisiones y sostenibilidad. Ya nos hemos adelantado a las exigencias normativas. Nuestras plantas son capaces de fabricar combustible con un máximo de azufre de 10 partes por millón (ppm), por lo que estamos cumpliendo con la normativa de máximo 50 ppm desde que inauguramos las plantas de diésel en el 2016. También estamos en disposición de fabricar gasolinas tanto regular como premium con 10 ppm. Por lo tanto, creo que son ejemplos que dejan claro el compromiso de Repsol con el Perú.

**¿Qué importancia tiene la relación con las comunidades vecinas y otros grupos de interés en la estrategia de sostenibilidad de la refinería?**

En Refinería La Pampilla consideramos que somos parte del ecosistema de Ventanilla, distrito donde se encuentra nuestra planta. Desde hace muchos años, tenemos una serie de proyectos que benefician a más de 160 000 personas en distintos campos, como educación, deportes, artes, salud y nutrición. Además, nos enorgullece ser parte de distintas asociaciones y tener aliados con los que trabajamos en esta diversidad de proyectos, be-

neficiando a los distintos grupos de interés que viven alrededor de nosotros en ese sentido.

**En particular, ¿qué programa han desarrollado en beneficio de sus stakeholders?**

Un último programa que hemos impulsado es Impulsared, cuyo objetivo es la promoción de emprendimientos en toda Lima Norte, donde hasta la fecha hemos destinado más de 15 millones de soles no solo en capacitación, sino en la formalización de dichos emprendimientos, brindando capital semilla no reembolsable y brindando acompañamiento. Ya hay 52 emprendimientos gracias a Impulsared, beneficiando a más de 10 000 personas de Ancón, Ventanilla, Santa Rosa, Aucallama y Chancay.

bustibles tradicionales se están empezando a suministrar combustibles renovables, provenientes 100 % de material y desechos orgánicos. Ya en Europa estamos comercializando en estaciones de servicio gasolina y diésel 100 % renovables, así como el combustible sostenible de aviación (SAF) y otros muchos que se suministran desde los hubs multienergéticos que anteriormente eran las refinerías.

**De cara a los próximos años, ¿cómo visualiza a Refinería La Pampilla en el marco de la transición energética del Perú y de los compromisos globales de reducción de emisiones?**

En los próximos años sigo viendo a Refinería La Pampilla como el principal actor en el suministro

## **"TODAS LAS PROYECCIONES HASTA EL 2050 INDICAN QUE EL PETRÓLEO Y EL GAS SEGUIRÁN SIENDO PARTE IMPORTANTE DE LA DEMANDA DE ENERGÍA".**

**¿Cuál cree que será el papel de las refinerías en un escenario donde la transición hacia energías renovables se acelera? ¿Se están explorando nuevas líneas de negocio o diversificación hacia energías más limpias?**

El papel de las refinerías de cara a la transición energética seguirá siendo estratégico. Todas las proyecciones hasta el 2050 indican que el petróleo y el gas seguirán siendo parte importante de la demanda de energía. De hecho, existen sectores que, por ejemplo, aún no se pueden electrificar y necesitarán combustibles, como la aviación, transporte marino y transporte terrestre. Las refinerías serán el motor del cambio.

En Europa, se están transformando en centros multienergéticos donde además de los com-

de energía del Perú. En este sentido, además de continuar suministrando los productos que demanden todos los peruanos como la gasolina turbo, diésel, GLP o incluso asfaltos, seguramente que suministremos combustibles renovables como pueden ser el diésel renovable que anteriormente nombraba y cualquier otro combustible que la sociedad peruana demande.

Si hablamos de reducción de emisiones, podemos asegurar que Refinería La Pampilla sigue cumpliendo con su compromiso de reducción de emisiones globales, y seguiremos realizando diversas acciones e inversiones de forma continua todos los años. Mantenemos nuestro compromiso total con la reducción de emisiones y con la sostenibilidad global del Perú.

# “Los caramelos medicinales pueden ser la próxima industria sostenible del Perú”

El Chief Investment Officer (CIO) de Andean Crown, Carlos Franco Cuzco, revela el potencial inesperado de una industria pequeña, en un contexto donde los sistemas de salud buscan ser más eficientes y la sostenibilidad exige ir más allá del discurso. En diálogo exclusivo con *Stakeholders* plantea que la industria de los caramelos medicinales puede articular salud accesible, tecnología industrial y bioeconomía andino-amazónica.

**Como gestor de inversiones sostenibles, usted considera que los caramelos medicinales, una categoría casi invisible, pueden convertirse en una industria estratégica. ¿Por qué?**

Los caramelos medicinales parecen un producto menor, pero no lo son. Están en la intersección perfecta entre salud, industria alimentaria y tradición herbal. Hoy los usamos como si fueran simples confites, cuando en realidad forman parte del universo OTC: productos seguros, regulados y capaces de aliviar síntomas comunes sin necesidad de una consulta médica. En un sistema de salud saturado, eso es oro puro.

La categoría cumple un rol silencioso: democratiza el alivio básico, especialmente en países con brechas de acceso. Una pastilla para la garganta que un niño, un adulto mayor o un trabajador puede usar sin interrumpir su día es, en la práctica, salud accesible.

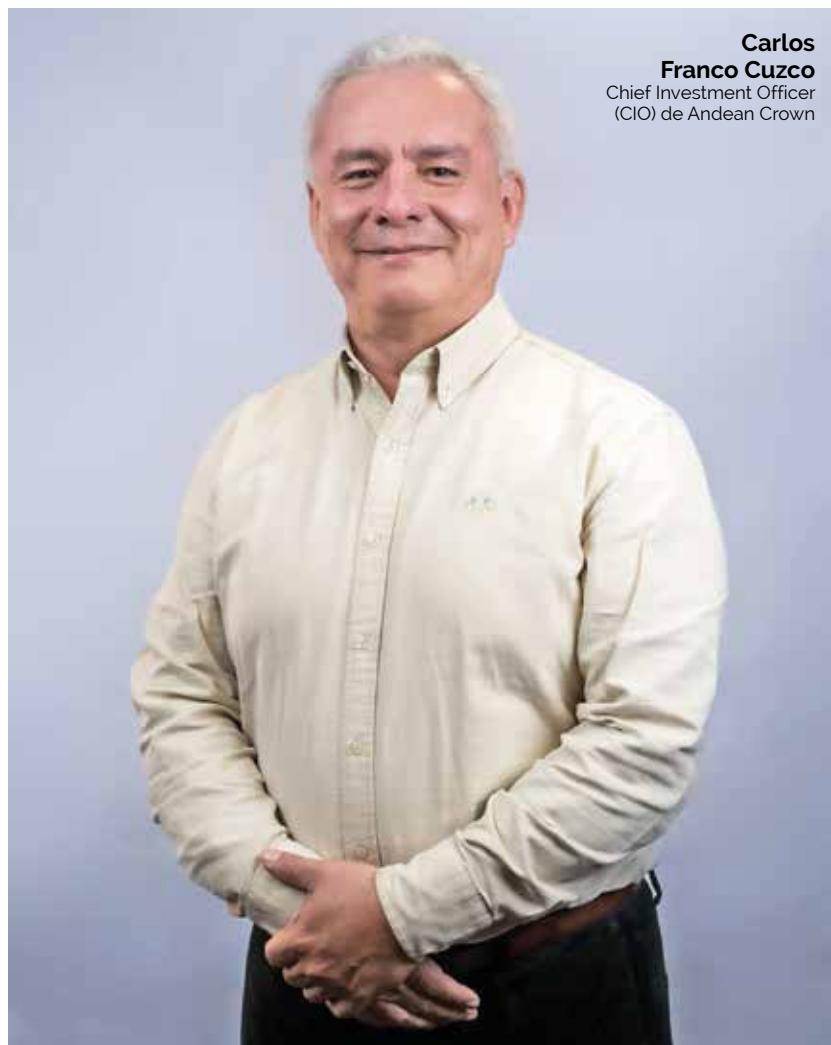
**¿Cómo encaja esta categoría en la lógica de inversiones sostenibles que promueve Andean Crown?**

Perfectamente. La sostenibilidad no es solo bosques o carbono; también es salud pública eficiente, cadenas productivas formales y empleo de calidad. Los caramelos medicinales exigen plantas modernas, buenas prácticas de manufactura, control de calidad estricto y digitalización. Es industria de verdad, no improvisación.

Y como CIO, lo que veo es una ecuación poco común: bajo precio unitario, altísimo volumen, demanda estable, capacidad de innovación y un espacio

gigantesco para diferenciarse. Eso es sostenibilidad aplicada a la industria: procesos eficientes, trazables y con menor huella por unidad producida.

**Carlos Franco Cuzco**  
Chief Investment Officer (CIO) de Andean Crown



**Usted menciona la biodiversidad andino-amazónica como un motor posible. ¿Qué papel juega en esta oportunidad?**

Es el corazón del asunto. El Perú lleva décadas usando plantas medicinales para aliviar resfriados, tos, irritación de garganta: euca- lipto, muña, matico, kión, jengibre amazónico... el repertorio es enorme.

**La pregunta es directa: ¿por qué ese conocimiento sigue atrapado en la esfera doméstica o informal?**

Podríamos tener caramelos medicinales con extractos estandarizados de plantas peruanas, validados científicamente y exportables. No es reemplazar ciencia por tradición; es unirlas. Ahí nace la verdadera bioeconomía: investigación, validación, cadenas de valor inclusivas y productos con origen reconocido.

**¿Cómo se traduce eso en una oportunidad industrial concreta?**

Con una cadena bien diseñada, esta industria puede articular agricultores, comunidades amazónicas, centros de acopio y plantas industriales modernas. No hablamos de un enclave extractivo ni de manufactura desconectada del territorio, sino de un ecosistema intermedio donde todos capturan valor.

Una parte queda en quien cultiva; otra, en quien transforma; otra, en quien innova y abre mercados. Es producción funcional, trazable, con narrativa de origen. Y además parte de una base real: el Perú ya exporta caramelos y confites. La infraestructura existe.

**¿Cuál es el potencial económico real? ¿No es una categoría demasiado pequeña?**

Pequeña no es sinónimo de irrelevante. Esta es una categoría de-



**“SI SUMAMOS TECNOLOGÍA, ESTANDARIZACIÓN Y BIODIVERSIDAD, EL PERÚ PUEDE DEJAR DE SER IMPORTADOR Y CONVERTIRSE EN PROVEEDOR CONFiable”.**

fensiva: los resfriados no conocen de recesiones. Además, el mercado global OTC crece sostenidamente porque los sistemas de salud necesitan aliviar presión y las personas buscan soluciones accesibles.

Si sumamos tecnología, estandarización y biodiversidad, el Perú puede dejar de ser importador y convertirse en proveedor confiable. Esa combinación —alto volumen, precios bajos, diferenciación vía origen y ciencia— es atractiva para capital paciente, como el que movilizamos desde Andean Crown.

**¿Qué tendría que ocurrir para que el país capture esta oportunidad?**

Tres cosas:

- Primero, reconocer que esto es industria, no artesanía. Esto exige regulación, buenas prácticas y validación.
- Segundo, invertir en investigación para estandarizar extractos de plantas medicinales nativas.
- Tercero, articular cadenas con las comunidades, asegurando trazabilidad y reparto justo del valor.

Si logramos esto, tendremos un caso emblemático de bioeconomía moderna, con productos de consumo masivo que generan empleo formal, fortalecen territorios amazónicos y abren mercados globales.

**¿Por qué una gestora de inversiones sostenibles como Andean Crown mira con interés este sector?**

Porque encarna nuestra visión: industrias que combinan impacto tangible con retornos atractivos. Nosotros financiamos empresas que transforman su sector, y esta categoría tiene todo para convertirse en un ejemplo de cómo salud, sostenibilidad e innovación pueden integrarse.

Además, el portafolio de Andean Crown ya incluye inversiones en salud, OTC, tecnología forestal y cadenas amazónicas. Los caramelos medicinales son un punto de convergencia natural entre esas líneas: salud preventiva, formalización productiva e integración territorial.

**¿El mundo seguirá consumiendo este tipo de productos?**

Sin duda. La cuestión no es si habrá demanda, sino quién la va a abastecer. El Perú y América Latina tienen la biodiversidad, la tradición y la capacidad industrial para liderar esta nueva generación de caramelos medicinales sostenibles.

La oportunidad está lista. Lo que falta —como siempre— es decidir si queremos tomarla en serio.



# Comprometidos con liderar la Revolución Natural

## NUESTRA GENTE

### ACTIVIDADES DE MARCA EMPLEADORA 2023 Y 2024

- +9,000** Colaboradores en todo el mundo
- +400** activaciones visitas
- +32,900** participantes de colegios y universidades



Desarrollamos el talento de nuestra gente



Fomentamos una cultura de diversidad



Promovemos acciones de voluntariado global



### CIFRAS DEL 2023 Y 2024

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <b>19</b><br>PAÍSES<br>PARTICIPANDO           |  | <b>81</b><br>ACTIVIDADES<br>REALIZADAS   |
|  | <b>+2700</b><br>COLABORADORES<br>PARTICIPANDO |  | <b>+8700</b><br>HORAS DE<br>VOLUNTARIADO |

Somos una multinacional de origen peruano con **presencia en más de 23 países de Latinoamérica, Asia, África y Europa**.



Estamos comprometidos con ampliar las oportunidades y mejorar el bienestar en todos los países donde operamos.

## NUESTRA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD



CIRCULARIDAD



CIUDADES  
SOSTENIBLES



BIODIVERSIDAD



DESCARBONIZACIÓN



### CIRCULARIDAD

Basándonos en nuestra estrategia de economía circular, hemos definido ejes temáticos en los que estamos desarrollando diversas iniciativas, tales como:



RECOLECCIÓN



ENVASES



GESTIÓN DE  
RESIDUOS POST  
INDUSTRIALES



AGUA Y  
ENERGÍA

#### ECOTRUEQUE (Ecuador)

Este proyecto de economía circular protege los manglares y beneficia a la comunidad. El plástico recolectado se intercambia por útiles escolares, medicinas y otros.



#### PUNTOS LIMPIOS TULUM (Méjico)

Junto a diferentes aliados, nos unimos al proyecto de Puntos Limpios para acopiar residuos sólidos urbanos en escuelas públicas y 12 colonias de Tulum.



#### AMATIRECICLA (Guatemala)

Este proyecto busca promover la educación ambiental en los niños de Amatitlán, Guatemala. Además, a cambio del material reciclado, las escuelas reciben escritorios hechos de plástico reciclado.

#### BODEGA RESPONSABLE (Perú)

Instalamos botellones para incentivar el reciclaje visible en bodegas de algunos distritos de Lima, Perú.



## CIUDADES SOSTENIBLES

Contribuimos a preservar la historia y la belleza natural de nuestro planeta, protegiendo los tesoros culturales y naturales para las futuras generaciones.

# 7

## PATRIMONIOS DE LA HUMANIDAD DECLARADOS POR LA UNESCO PROTEGIDOS



Centro Histórico de Cartagena - Colombia



Tulum - México



Parque Nacional del Manu - Perú



Ayutthaya - Tailandia



Nasca - Perú



Parque Nacional Tikal - Guatemala



Machu Picchu - Perú

HEMOS CONTRIBUIDO A QUE **MACHU PICCHU** RENUEVE SU CERTIFICACIÓN COMO DESTINO **CARBONO NEUTRAL**, A TRAVÉS DE 4 PROCESOS CLAVE PARA GESTIONAR LOS RESIDUOS:



Una planta compactadora de plástico y cartón



Una planta de biodiésel para procesar el aceite residual de hoteles y restaurantes



Una planta pirolizadora para convertir residuos orgánicos en "Biochar"



Una máquina trituradora de vidrio para crear materiales de construcción



## BIODIVERSIDAD

Contribuimos a preservar la biodiversidad en las países donde operamos a través de alianzas multisectoriales.

# 10

### ESPECIES DE FLORA Y FAUNA VULNERABLES QUE CONTRIBUIMOS A PRESERVAR



Huarangos



Palmera de Aguaje



Shihuahuaco



Tortuga Taricaya



Guacamaya Roja



Oso de Anteojos



Águila Arpia



Jaguar



Mono Aullador



Ajolote



## DESCARBONIZACIÓN

Nos hemos propuesto alcanzar el Net Zero para el 2050.

Para lograrlo, estamos implementando las siguientes medidas:



Eficiencia de procesos y equipos



Reducción de las emisiones en la flota



Disminución del consumo de energía



Gestión climática con proveedores



Desplazamiento sostenible



Economía circular



## VOLUNTARIADO

Con su energía y compromiso, nuestros colaboradores impulsan acciones de voluntariado en cada país donde estamos presentes.

# 17 OPERACIONES Y PAÍSES

Nuestros AJElovers de las operaciones de todo el mundo participaron en distintas actividades en todo el año.



### +40 actividades

Durante el 2025, nuestros colaboradores se sumaron a distintas iniciativas para reforzar nuestro compromiso de generar un impacto positivo en nuestro entorno.



### +1,000 colaboradores participantes

Nuestros AJElovers se unieron en un solo sentir comprometidos con ser agentes de cambio



### +140 horas de voluntariado

Estas horas de voluntariado son el tiempo que dedicamos para generar un impacto positivo en los países donde operamos.



Gracias a este esfuerzo colectivo fuimos reconocidos por PROA Voluntarios como el Voluntariado Corporativo con Mayor Alcance en Latinoamérica.

( [https://www.instagram.com/p/DR4vTmWITUX/?utm\\_source=ig\\_web\\_copy\\_link](https://www.instagram.com/p/DR4vTmWITUX/?utm_source=ig_web_copy_link) )



## HUELLA DE CARBONO CORPORATIVA AJE GROUP 2024

AJE GROUP reconoce el cambio climático como un riesgo y una oportunidad estratégica para el negocio, y ha integrado la gestión de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) como un pilar central de su estrategia de sostenibilidad.

### Metas climáticas

- Reducir 45 % emisiones al 2030
- Neutralidad de carbono 2050

### Distribución geográfica

Las operaciones con mayor contribución a la Huella de Carbono en 2024:

Méjico y Perú, con emisiones promedio cercanas a 140,000 tCO<sub>2</sub>e

### EVOLUCIÓN DE EMISIÓNES

2021

2024

912,352.07 tCO<sub>2</sub>e  
13 países | 69 sitios

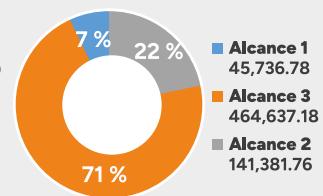
Menores emisiones  
19 países | 136 sitios

### RESULTADO CLAVE 2024

(Periodo: 1 de enero - 31 de diciembre de 2024 )

### EMISIÓNES TOTALES

- 651,755.72 tCO<sub>2</sub>e
- Incertidumbre: ± 9.05 %



**Emisiones directas:** 7% del total de emisiones  
Asociadas al uso de combustibles en procesos productivos.

**Emisiones indirectas:** 22 % del total de emisiones  
Derivadas del consumo de electricidad adquirida para operaciones productivas y logísticas.

**Otras emisiones indirectas:** 71% del total de emisiones  
Asociadas a productos, transporte y logística a lo largo de la cadena de valor: 447,232.05 tCO<sub>2</sub>e

# Interconexión Eléctrica ISA Perú realizó una exitosa emisión de bonos por S/ 208.4 millones en el mercado peruano

La operación, respaldada por la máxima calificación crediticia "AAAp", refleja la confianza del mercado en la compañía.



Interconexión Eléctrica ISA Perú S.A., empresa bajo la gestión de ISA ENERGÍA en Perú, realizó con éxito la emisión inaugural de bonos corporativos por un valor de S/ 208.4 millones en el mercado de capitales peruano.

La emisión recibió de Moody's la máxima calificación crediticia "AAAp", reflejo de la solidez financiera de Interconexión Eléctrica ISA Perú S.A., y de la posición de ISA ENERGÍA como el principal actor del sistema de transmisión eléctrica en el país.

"Esta primera emisión de bonos corporativos de Interconexión Eléctrica ISA Perú S.A. alcanzó un total de S/208.4 millones a 12 años, con una tasa de 7,03125 %, registrando una sobredemanda que duplicó el monto ofertado. Este resultado refleja la confianza de los inversionistas en la compañía y consolida nuestra participación en el mercado de capitales. Los recursos permitirán refinanciar obligaciones existentes y fortalecer una gestión financiera eficiente, alineada con nuestra estrategia de impulsar la transición energética y el desarrollo del Perú", señaló Gonzalo Maya, gerente de Finanzas de ISA ENERGÍA.

**"ESTE RESULTADO REFLEJA LA CONFIANZA DE LOS INVERSIONISTAS EN LA COMPAÑÍA Y CONSOLIDA NUESTRA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE CAPITALES".**

Con este hito, ISA ENERGÍA avanza y reafirma su compromiso de gestionar con excelencia la mayor infraestructura de transmisión del país, contribuyendo al crecimiento y bienestar de más peruanas y peruanos.

# El impacto de la infraestructura en la calidad de vida de los peruanos

Con iniciativas orientadas a la sostenibilidad y la eficiencia, Holcim Perú impulsa el desarrollo de obras que no solo dinamizan la economía, sino que también elevan el bienestar de las comunidades peruanas.

La calidad de vida de una población está estrechamente vinculada con el entorno construido en el que habita. Viviendas seguras, vías adecuadas y servicios básicos funcionales son componentes que determinan el bienestar, la salud y las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, en el Perú persisten amplias brechas de infraestructura y vivienda que limitan ese progreso.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 10,1 % de los hogares peruanos presenta algún tipo de déficit habitacional, mientras que entre 1,6 y 1,9 millones de familias requieren una vivienda nueva o mejoras estructurales significativas. En paralelo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) estima que la brecha de infraestructura pública supera los US\$ 110 mil millones para el periodo 2019–2038, cifra que implicaría invertir cada año cerca del 2 % del PBI nacional solo para cubrir necesidades básicas en transporte, saneamiento, salud y educación.

Estas carencias no solo afectan la productividad o el crecimiento económico, sino que también se reflejan en la vida cotidiana de millones de personas. Las ciudades y comunidades que cuentan con infraestructura moderna y servicios adecuados registran mayores índices de bienestar, seguridad y movilidad, mientras que en las zonas con infraestructura deficiente se mantienen altos niveles de vulnerabilidad, desigualdad y exclusión social.

En ese contexto, el sector construcción cumple un papel decisivo en la



## "CADA OBRA NO SOLO REPRESENTA METROS CONSTRUIDOS, SINO OPORTUNIDADES DE PROGRESO".

mejora de la calidad de vida. "Cada obra no solo representa metros construidos, sino oportunidades de progreso, empleo y bienestar para las comunidades", destacó Norberto Ledea, CEO de Holcim Perú.

Su impacto se manifiesta de diversas formas:

- Vivienda y hábitat digno: cada proyecto habitacional contribuye a reducir la precariedad y a brindar espacios seguros y saludables.
- Conectividad y transporte: carreteras, puentes y vías urbanas integran territorios, acortan tiempos y mejoran el acceso a oportunidades labo-

rales, educativas y de salud.

- Infraestructura social y de servicios básicos: hospitales, escuelas, redes de agua y saneamiento permiten el funcionamiento de ciudades más equitativas y resilientes.
- Desarrollo económico local: cada obra genera empleo directo e indirecto y activas cadenas de valor vinculadas a materiales, transporte y servicios.
- Construcción sostenible: la incorporación de tecnologías ecoeficientes y materiales de bajo impacto ambiental promueve entornos más limpios y responsables con el planeta.

El fortalecimiento del sector construcción no solo representa una oportunidad de crecimiento económico, sino una vía concreta para cerrar brechas históricas y garantizar el acceso equitativo a condiciones de vida dignas. Invertir en infraestructura y vivienda no es solo construir obras: es construir bienestar y futuro para el país.

# 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)



BEYOND ZERO

## MÚLTIPLES OPCIONES TECNOLÓGICAS PARA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE



GAS NATURAL  
VEHICULAR  
GNV

CELDAS 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:

