

# Stakeholders

stakeholders.com.pe

Nº185 - Enero 2026

## INFORME

Liderar para atraer  
talento verde

## ARTÍCULO

La nueva arquitectura  
del reporting

## EXPERTOS SH

IA, sostenibilidad y  
gobernanza

## EDICIÓN

SOSTENIBILIDAD  
Y LIDERAZGO  
EMPRESARIAL 2026

## ESPECIAL

VOLUNTARIADO  
Y GOBERNANZA  
CORPORATIVA

# Jaime Fernández-Cuesta

CEO de Repsol Perú

Repsol: tres décadas de energía y  
compromiso con el Perú

Aliados



30 años



# 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)





**El mismo espacio.  
Nuevas posibilidades.**

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



info@rla-latam.com | +51 961 760 848

in f o

# Sostenibilidad en un año decisivo

Iniciamos un nuevo año, y con él un periodo decisivo para el país. El 2026 será un año electoral y, sin duda, desafiante: los ciudadanos tendremos la responsabilidad de elegir a nuestras autoridades, quienes deberán asumir no solo un mandato político, sino también un compromiso claro y firme con la sostenibilidad, el desarrollo responsable y el bienestar colectivo.

En este contexto, *Stakeholders* presenta su primera edición del año enfocada en los principales retos que hoy configuran la sostenibilidad empresarial. Abordamos temas clave que marcan la agenda corporativa en un escenario de creciente exigencia social, ambiental y económica, donde las empresas están llamadas a asumir un rol cada vez más estratégico y proactivo.

Destacamos especialmente el papel del liderazgo corporativo en la promoción de la diversidad e inclusión, así como en la atracción y retención del llamado talento verde, indispensable para transitar hacia modelos de

negocio más sostenibles e innovadores. Cada año que pasa, las compañías son más conscientes de su impacto y de su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible del país; en ese camino, el liderazgo responsable resulta crucial.

Asimismo, dedicamos un espacio especial a la gobernanza corporativa como una herramienta transversal que orienta las decisiones empresariales hacia la sostenibilidad, la ética y la transparencia. A ello se suma el voluntariado corporativo, que hoy va más allá de lo filantrópico y se consolida como una expresión de compromiso genuino, fortaleciendo el vínculo entre los colaboradores y la empresa.

Agradecemos a nuestros lectores, colaboradores y empresas por acompañarnos en este nuevo año. Les deseamos los mayores éxitos y los invitamos a seguir uniendo esfuerzos en este sendero constante, desafiante e inacabable de la sostenibilidad.

## Equipo

Director Ejecutivo  
Javier Fernando Arce Novoa

Gerente General  
Grupo Stakeholders  
Natalia Arce Najjar

Gerente de Publicidad  
Veronica Atauyucu

Jefe de Redacción  
Renzo Rojas

Editora web  
Denisse Torrico

Redacción  
Bryam Esquen

Marketing  
Rafael Pizarro

Diseño y diagramación  
Elizabeth Arenas

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

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

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

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





7

EXPERTOS SH

**CECILIA RIZO PATRÓN**

Directora ejecutiva de Avanza Sostenible

**Reportar para demostrar,  
no para cumplir**

23

LIDERAZGO

INFORME

**Más allá del discurso:  
liderar para atraer talento verde**

26

ENTREVISTA  
CENTRAL

**JAIME FERNÁNDEZ-CUESTA**

CEO de Repsol Perú

**Repsol: tres décadas de energía y  
compromiso con el Perú**

42

EMPRESA

**CARLA SÁNCHEZ**

Jefa de Asuntos Corporativos y  
Desarrollo Comunitario de Hortifrut Perú

**Voluntariado corporativo: eje para  
fomentar bienestar en las  
comunidades**



### BERNARDO KLIKSBERG

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

## Reportes estratégicos

**E**n un contexto económico y social internacional extremadamente complejo y cambiante se han producido varios informes muy relevantes. Se reseñan resumidamente algunos de sus señalamientos.

### Tendencias en desigualdad

Es considerada un problema estructural fundamental. Una cuestión clave es cómo está evolucionando. Se termina de producir el informe sobre la desigualdad mundial 2026 del World Inequality Lab. Este acreditado centro de investigación, mundialmente respetado, dedicado al problema está encabezado por el intelectual francés Thomas Piketty, referencia obligada en estos temas. Editó un primer informe en 2018, un segundo en el 2022, y este es el tercero. En este último participaron 200 investigadores. Hay brechas muy agudas en patrimonio, ingresos, vulnerabilidad climática y género, que influyen fuertemente y que no mejoran sustancialmente. Entre las conclusiones se hayan:

- i) El 10 % de la población mundial posee el 75 %, y recibe el 53 % de los ingresos.
- ii) El 0.001 % controla tres veces más patrimonio que el 50 % de la humanidad.
- iii) El 10 % más rico es responsable del 77 % de las emisiones contaminantes. Mientras que el 50 % más pobre es solo causante del 3 %, allí están los más vulnerables a la crisis climática.
- iv) De todos los ingresos producidos por el trabajo, las mujeres solo reciben el 25 %. La mayor parte de su tiempo la dedican a trabajo no remunerado, y a mantener y llevar adelante la “economía del cuidado”.
- v) El porcentaje de participación de las mujeres en los ingresos está estancado desde 1990.

El informe propone que una inversión que puede tener gran impacto en la reducción de las disparidades es el aumento de los recursos destinados a salud y educación. En el África subsahariana donde viven 1290 millones de personas, se gasta anualmente en educación 200 dólares per cápita. En Europa son 7400.

### Desarrollo humano

El PNUD publicó el nuevo informe de desarrollo humano

de América Latina y el Caribe. Alarma sobre que la tasa de crecimiento “disminuyó de 0.7 % entre 1990 (cuando se midió este indicador por primera vez) y 2015 a un 0.3 % en el quinquenio anterior a la pandemia. Desde entonces, se ha reducido a un 0.2 %”. Resalta que ello muestra un “estancamiento del progreso”.

### Protección digital de género

La violencia digital de género viene aumentando explosivamente. Las mujeres son cada vez más objeto de bullying, amenazas, develación pública de intimidades, falsificación de desnudos, groserías, contenidos misóginos puestos a propósito en inteligencia artificial, en posturas y otros ataques. 1000 organizaciones y especialistas generaron una ley marco que está siendo lanzada por los ministerios de la mujer en todo el continente. Detalla las normas jurídicas que se deberían sancionar legalmente para penar e impedir estas prácticas. Hay hasta ahora dos países que han aprobado leyes como las que se sugiere.

En Argentina se dictó la Ley Belén. Un gran movimiento social de protesta logró que se sancionara saliendo a las calles. Se basaron en hechos reales que llevaron a la prisión por un largo periodo a una joven en pobreza extrema por acusaciones forjadas de aborto. Hay un documental premiado al respecto (se llama Belén y está en Netflix). En México se sancionó la ley Olimpia, una joven que intentó suicidarse tres veces por la violencia digital de su exmarido.

### Verde

En una villa miseria del sur de Buenos Aires viven 20 000 habitantes. Descubrieron que si logran incorporar espacios verdes como árboles, parques, plantas, mejora la situación. Son entre otras cosas aire y sombra. Se necesitan obviamente soluciones de fondo, pero Villa Veinte, como se la llama, que creó a su interior el parque Francisco, se ha convertido en una referencia.

### Anotación

Urge, como lo indican los informes reseñados, actuar en esos terrenos.

**MARÍA HINOSTROZA**

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

## Crisis climática y redefinición del progreso

El reciente informe del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente advierte que estamos superando el umbral de 1.5°C de calentamiento global respecto a los niveles preindustriales, lo que nos acerca a puntos de no retorno climáticos. Entre las señales más preocupantes se encuentran la extinción de los arrecifes de coral, el deshielo acelerado y el riesgo de colapso del Amazonas.

El informe reconoce que algunos impactos parecen inevitables, pero también enfatiza que aún es posible evitar los escenarios más graves mediante acciones rápidas y efectivas. En particular, subraya la necesidad de reducir las emisiones globales a la mitad para 2030 y lograr la neutralidad de carbono para 2050.

El reporte señala que los compromisos climáticos nacionales (NDC) son actualmente insuficientes, pues para alcanzar las metas requeridas son necesarias transformaciones prontas y profundas. En este contexto, el informe hace un llamado explícito y urgente al sector privado, no solo para evitar daños irreversibles, sino también para impulsar cambios positivos que, en cascada, aceleren la transición hacia la sostenibilidad ambiental.

Para ello, se retoma la tendencia global de reformular el entendimiento del bienestar y la prosperidad, superando una visión centrada exclusivamente en el Producto Bruto Interno (PBI). Conocemos que el PBI fue diseñado para medir la actividad económica y no necesariamente captura dimensiones clave como la equidad, inclusión social, seguridad o calidad de empleo. Esto se vuelve especialmente evidente en nuestro país, donde la informalidad, la inseguridad y la desigualdad estructural siguen siendo desafíos centrales.

Tenemos un PBI que crece incluso cuando una parte significativa de la actividad económica se desarrolla en el sector informal, sin protección laboral ni social; cuando la inseguridad incrementa los costos para nuevos emprendimientos y afecta la calidad de vida; o cuando el creci-

miento se concentra en determinados grupos sociales o económicos, profundizando brechas existentes.

Por ello, es importante entender que el PBI es un indicador que puede ocultar vulnerabilidades estructurales y sobrestimar mejoras reales en el bienestar. Esto implica incorporar y comprender métricas complementarias que permitan abordar de manera integral las crisis sociales y ambientales que nos afectan. Dada la crisis actual, la prosperidad y la sostenibilidad requieren un enfoque de “toda la sociedad” (*whole-of-society*) en el que los desafíos ambientales no pueden resolverse por actores aislados. Es indispensable lograr acciones coordinadas e involucrar especialmente al sector privado en este enfoque colaborativo.

Con las acciones y metas que debemos lograr en el ámbito ambiental, se requiere una transformación sistémica, incluyendo la revisión de los sistemas de energía, alimentación y gestión de residuos, mediante responsabilidades compartidas, diversidad de conocimientos y acción colectiva. Así, el rol del sector privado es liderar la adopción de modelos de economía circular, impulsar la innovación tecnológica y activar puntos de inflexión positivos, como la expansión de las energías renovables. Estas decisiones empresariales permiten no solo reducir emisiones de forma urgente, sino también generar ventajas competitivas y redefinir el progreso y la prosperidad en términos de valor económico sostenible.

En este contexto actual de crisis climática acelerada, la sostenibilidad ambiental exige una participación real, activa y responsable del sector privado. El diseño de políticas públicas y estrategias institucionales orientadas a un desarrollo sostenible y equitativo no es suficiente.

Para responder efectivamente a los desafíos climáticos, requerimos iniciativas concretas desde el sector privado que permitan una transformación real en la forma de hacer negocios, incorporando el bienestar social y ambiental como ejes centrales de la creación de valor.

**ALFREDO ESTRADA**

Director de ATC-Impactahub

## IA, sostenibilidad y gobernanza mínima viable: una nueva lógica estratégica

Las empresas se encuentran hoy en la intersección de dos de las fuerzas transformadoras más decisivas de nuestra era: la inteligencia artificial y la sostenibilidad. Cifras recientes reflejan la magnitud de este punto de inflexión: el 47 % de los actores productivos de la región ya implementa soluciones de IA y otro 34 % las explora activamente (Resourcera, 2025). Esta tendencia deja de ser una promesa emergente para consolidarse como un factor estratégico, dado que el 63 % de los tomadores de decisiones en América Latina espera que la inteligencia artificial tenga un efecto significativo y positivo en sus industrias en los próximos años (Aroulho, 2025). Asimismo, se señala que el 49 % de las organizaciones latinoamericanas ya utiliza IA para avanzar en sus objetivos de sostenibilidad, lo que evidencia que esta tecnología no solo impulsa productividad y eficiencia, sino que también se posiciona como un habilitador clave de las agendas ESG.

A pesar de los desafíos asociados a su incorporación en la sociedad, la inteligencia artificial está generando eficiencia y valor sistémico; su potencial es significativo, como lo advierte McKinsey & Company (2025), al señalar que aproximadamente un tercio de las tareas de recursos humanos podría automatizarse mediante IA generativa, abriendo oportunidades concretas para mejorar eficiencia operativa, trazabilidad, transparencia, medición de impacto y toma de decisiones más sostenibles. Sin embargo, su adopción acelerada ha puesto en evidencia brechas que introducen desafíos directos en términos de gobernanza y uso responsable.

En primer lugar, existe una brecha de capacidades humanas, ya que la implementación de IA avanza más rápido que la formación de los equipos encargados de supervisarla, lo que incrementa los riesgos éticos y operativos. En segundo lugar, persiste una brecha entre el discurso estratégico y la práctica cotidiana, donde los compromisos éticos y de sostenibilidad no siempre se traducen en procesos, roles y controles efectivos. Por último, el uso creciente de soluciones de IA adquiridas a proveedores externos y plataformas tecnológicas reduce el control y la visibilidad sobre las de-

cisiones automatizadas, incrementando los riesgos legales, reputacionales y de cumplimiento.

La urgencia de operacionalizar la gobernanza de la IA responde también a una tendencia creciente a nivel global. Según Corporate Compliance Insights (2025), si bien la presencia de comités de IA en los directorios se ha acelerado, solo una de cada cuatro empresas en el mundo ha logrado traducir esta prioridad en mecanismos de gobernanza operativa efectiva. Esta desconexión entre conciencia estratégica, formulación de políticas y ejecución práctica delimita con claridad el espacio donde pueden emerger modelos de “gobernanza mínima viable” de la IA, entendidos como un enfoque práctico y gradual que propone comenzar con un conjunto básico de reglas, roles y controles esenciales que permitan usar la IA de forma responsable sin frenar la innovación. En lugar de esperar marcos complejos o ideales, este enfoque prioriza lo mínimo necesario para contar con visibilidad, responsabilidad y supervisión humana, y luego escalar la gobernanza conforme aumentan los riesgos, la regulación y la madurez organizacional. En ese sentido, Ahlawat, Winecoff y Mayer (2024) explican que la gobernanza mínima viable aparece cuando los equipos de ética en IA trabajan con poca autoridad dentro de las organizaciones, por lo que optan por crear prácticas y herramientas básicas que puedan aplicarse en las decisiones reales del día a día.

En este escenario, la gobernanza mínima viable no solo responde a una brecha operativa, sino que se proyecta como una respuesta a las exigencias que marcarán el entorno empresarial en los próximos años. Frente a una mayor presión regulatoria, expectativas crecientes de transparencia y la necesidad de generar valor económico, social y ambiental de manera simultánea, este enfoque se consolida como una vía realista para avanzar con inteligencia artificial, innovación e integridad. Al establecer bases claras desde etapas tempranas, la gobernanza mínima viable permite que la IA contribuya de forma consistente a la construcción de confianza, al fortalecimiento de la resiliencia organizacional y, en consecuencia, a una sostenibilidad empresarial más sólida y duradera.





**CECILIA RIZO PATRÓN**  
Directora ejecutiva de Avanza Sostenible

## Reportar para demostrar, no para cumplir

**D**urante mucho tiempo, el reporte de sostenibilidad fue percibido como un documento accesorio. Un ejercicio anual, en muchos casos narrativo, pensado más para cumplir expectativas externas que para apoyar la toma de decisiones internas. Hoy, esa lógica ya no es sostenible. El *reporting* ha pasado a ocupar un lugar central en la gestión empresarial, se ha convertido en uno de los mayores retos, y aprendizajes, que estamos observando en las organizaciones.

La aprobación de los estándares NIIF S1 y S2 del International Sustainability Standards Board (ISSB) del IFRS en el 2023 y su adopción regulatoria en 36 países incluidos Chile, Brasil y México marca un antes y un después de la transparencia de la información ASG. Por primera vez, la información sobre sostenibilidad debe cumplir con el mismo nivel de rigor, consistencia y trazabilidad que los estados financieros. Esto no solo eleva la exigencia técnica, sino que obliga a las empresas a mirarse con mayor honestidad: ¿realmente entendemos cómo los temas ambientales, sociales y de gobernanza impactan en nuestra estrategia, nuestros riesgos y nuestra rentabilidad futura?

En la práctica, uno de los principales desafíos es que muchas organizaciones no están estructuralmente preparadas para reportar bajo este nuevo enfoque. La información necesaria suele estar fragmentada entre distintas áreas que no siempre trabajan de forma articulada, ya sea finanzas, operaciones, recursos humanos, legal y sostenibilidad, cada uno maneja datos relevantes, pero no siempre integrados. El *reporting* que nos exige la actualidad busca justamente eso: romper silos, ordenar procesos y generar una visión transversal del negocio.

Otro punto que considero crítico es el análisis de doble materialidad. No se trata únicamente de identificar impactos hacia el entorno, sino de entender cómo factores externos, ya sea que hablemos de cambio climático, escasez de recursos, presión regulatoria o conflictos sociales, cualquiera ahora puede convertirse en un riesgo financiero real. Este ejercicio, lejos de ser teórico, requiere data, criterio técnico y, sobre todo, voluntad de incorporar estos análisis en la planificación estratégica. Reportar sin materialidad es, en el fondo, reportar sin foco.

A lo largo del último año, también se ha hecho evidente una brecha importante en capacidades internas. El *reporting* de sostenibilidad no es solo un tema de comunicación ni exclusivamente financiero. Requiere profesionales capaces de interpretar estándares, conectar indicadores con decisiones y traducir información compleja en insumos útiles para la gestión. Mientras esta brecha no se cierre, muchas organizaciones seguirán viendo el reporte como una obligación externa y no como una herramienta de valor.

Finalmente, está el desafío de la credibilidad. En un contexto de mayor vigilancia por parte de inversionistas, reguladores y ciudadanía, el *greenwashing* deja de ser solo un riesgo reputacional para convertirse en un riesgo legal y financiero. Reportar implica asumir responsabilidad sobre lo que se declara, incluyendo brechas, inconsistencias y oportunidades de mejora. La transparencia, incluso cuando es incómoda, es hoy un activo estratégico.

El verdadero cambio ocurre cuando las empresas entienden que el *reporting* de sostenibilidad no es el punto final del proceso, sino el reflejo de cómo están gestionando su negocio. Bien trabajado, permite anticipar riesgos, fortalecer la gobernanza y tomar mejores decisiones. En un entorno cada vez más exigente, reportar ya no es solo informar: es demostrar que la sostenibilidad forma parte real de la estrategia.



# La nueva arquitectura del reporting de sostenibilidad: de los marcos voluntarios al nuevo “lenguaje obligatorio” de los mercados

## ¿Y cómo vamos en Perú con las NIIF S1 & NIIF S2?

En menos de una generación, el reporting de sostenibilidad pasó de ser un ejercicio voluntario a convertirse en un lenguaje regulado, indispensable para competir, acceder a capital y mantener legitimidad empresarial. Lo que antes era una declaración de intenciones hoy es una pieza central del gobierno corporativo. Y el ritmo de transformación es acelerado, global y técnicamente exigente.

### 1. De los pioneros al “menú voluntario”

El punto de partida moderno fue el año 2000, cuando la Global Reporting Initiative (GRI) publicó su primera guía G1, estableciendo por primera vez un marco para reportar desempeño económico, social y ambiental. Durante la década de 2010 surgieron otros marcos fundamentales:

- IIRC / Integrated Reporting (<IR>) (2013), que integró información financiera y no financiera.
- SASB (2011–2018), con estándares sectoriales basados en materialidad financiera.
- TCFD (2017), que transformó el enfoque sobre riesgos y oportunidades climáticas.

El ecosistema se volvió rico, pero diverso, y la elección de marcos dependía aún de la voluntad corporativa.

### 2. La disrupción 2020–2025: convergencia y regulación

Los años recientes marcaron un antes



Por Astrid Cornejo  
Gerente general de AC Sostenibilidad

y un después: la sostenibilidad se convirtió en un requisito regulatorio.

- ISSB y los estándares IFRS S1/S2  
En 2021, la Fundación IFRS creó el International Sustainability Standards Board (ISSB), consolidando SASB, CDSB y <IR>.

En 2023 publicó sus primeros estándares: IFRS S1 (requisitos generales de divulgación sostenible), IFRS S2 (divulgación climática alineada con TCFD).

Ambos están vigentes desde 2024 y se posicionan como el baseline global para mercados e inversionistas.

**“LOS REGULADORES AVANZAN HACIA MAYOR OBLIGATORIEDAD Y ASEGURAMIENTO”.**

Más de 30 países evalúan su adopción.

- Europa a la delantera: CSRD y ESRS  
La CSRD (2022) revolucionó la regulación europea al ampliar de manera masiva el número de empresas obligadas a reportar. Los ESRS, publicados en 2023, incluyen 12 estándares altamente detallados con enfoque de doble materialidad.

Las primeras empresas reportan en 2025; las siguientes, en 2026 y 2028. Europa consolida así el marco regulatorio más completo del mundo.

- Estados Unidos, Asia y la ola global  
La SEC avanzó en 2024 con su primera regla climática.

California aprobó normas más estrictas que las federales.

China y otras economías avanzan hacia marcos alineados a ISSB. El mensaje es inequívoco: la sostenibilidad es ya parte integral de la regulación financiera global.

### 3. Perú y la evolución con las NIIF S1 y S2

En el Perú, la adopción de las NIIF S1 y S2 viene avanzando de manera gradual pero estratégica. Por un lado, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), junto con la UNCTAD y el Banco Mundial, viene desarrollando una hoja de ruta nacional para alinear el marco regulatorio peruano con los estándares ISSB, fortaleciendo la transparencia corporativa y la gestión del riesgo climático. En paralelo, ini-

### Los tres pilares del reporting global

GRI	IFRS S1 y S2 (ISSB)	ESRS (CSRD)
<ul style="list-style-type: none"><li>• En uso desde 2000.</li><li>• Enfoque en impactos hacia <i>stakeholders</i>.</li><li>• Estándar predominante para sostenibilidad corporativa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vigentes desde 2024.</li><li>• Base común para inversionistas y mercados de capitales.</li><li>• Enfoque en materialidad financiera. TCFD y &lt;IR&gt; siguen influyendo como parte de la arquitectura consolidada por IFRS.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marco más completo y vinculante de la actualidad.</li><li>• Doble materialidad obligatoria.</li><li>• Cobertura integral: clima, biodiversidad, trabajadores, cadena de valor, gobernanza y resiliencia.</li></ul>

ciativas impulsadas por la SMV, IFC, PNUD, GIZ y otros actores del mercado están brindando asistencia técnica y fortaleciendo capacidades en empresas emisoras y participantes del mercado de capitales, promoviendo la aplicación práctica de divulgaciones alineadas a NIIF S1 y S2.

Este esfuerzo conjunto refleja un avance estratégico y coordinado

que prepara al país para responder a las crecientes exigencias de inversionistas internacionales y elevar la calidad del reporting sostenible.

Aunque su adopción aún no es obligatoria, el Perú avanza hacia una convergencia técnica: se están evaluando impactos, capacidades del mercado, requisitos de aseguramiento y la necesidad de fortalecer los sistemas de datos ESG

al interior de las organizaciones. El país se encuentra en una fase preparatoria, pero con dirección clara: alinearse al estándar global para no quedar rezagado en competitividad, atracción de capital y cumplimiento de expectativas regulatorias futuras.

#### 4. Finalmente, reportar ya no es cumplir... es competir

En AC Sostenibilidad, estamos seguros que la sostenibilidad dejó de ser un concepto aspiracional y se convirtió en un lenguaje regulado, verificable y comparado globalmente.

GRI, ISSB y ESRS constituyen la nueva arquitectura del reporting. Los reguladores avanza hacia mayor obligatoriedad y aseguramiento. Los inversionistas exigen más claridad, datos más robustos y métricas auditables.

Las empresas que adopten estos estándares y construyan sistemas sólidos de gestión y reporte no solo cumplirán: liderarán los mercados del futuro, atraerán capital y fortalecerán su ventaja competitiva.





# Empresas peruanas ante el reto de la sostenibilidad en 2026

De cara a este año, la sostenibilidad gana peso en la estrategia de las empresas peruanas, impulsada por mayores exigencias de inversión, gestión climática y transparencia.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

El 2026 puede convertirse en un punto de inflexión para las empresas peruanas en materia de sostenibilidad. En los últimos años, el sector privado ha avanzado de manera sostenida en la incorporación de los factores ESG dentro de su gestión. Este proceso, aún heterogéneo entre sectores, abre oportunidades concretas para fortalecer la competitividad empresarial en un contexto global cada vez más exigente.

Andrea Cuba, gerente de Desarrollo Territorial en Perú Sostenible, señala que, a menos de cinco años del 2030, se observa una evolución clara en el empresariado peruano. La sostenibilidad climática dejó de ser un tema accesorio y pasó a formar parte de la estrategia corporativa y de la gestión de riesgos.

Una muestra de este avance es que más de 2600 organizaciones ya se encuentran inscritas en la plataforma Huella de Carbono Perú. Este crecimiento refleja una mayor disposición del sector privado para medir, reportar y gestionar sus emisiones, así como para alinearse con los compromisos climáticos asumidos por el país. “Las empresas han comprendido que el cumplimiento de las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) no es solo una responsabilidad del Estado, sino un objetivo compartido que requiere inversión privada, innovación, infraestructura y cambios en la forma de producir y operar”, sostiene.

Este mayor involucramiento empresarial también se evidencia en iniciativas orientadas a evaluar la gestión sostenible. El distintivo Empresa con Gestión Sostenible (EGS), impulsado por Perú Sosteni-



**Andrea Cuba**  
Gerente de Desarrollo Territorial  
en Perú Sostenible

ble, permite identificar avances, brechas y tendencias en la manera en que las organizaciones gestionan sus impactos.

Según Melissa Becerra, gerente de Proyectos en Perú Sostenible, este reconocimiento muestra que las empresas avanzan a diferentes velocidades. “Hay un grupo que, en efecto, comprende la sostenibilidad como un factor estratégico del negocio, y otro que aún la gestiona de forma reactiva o fragmentada”, precisa.

En la última edición del EGS se observaron avances en la formalización de políticas ambientales, en la gestión de indicadores y en la definición de compromisos ESG. También se evidenció una mayor atención al eje social, especialmente en bienestar laboral y cultura organizacional.

## Tendencias y exigencias crecientes

De cara al 2026, la sostenibilidad estará cada vez más vinculada a la competitividad y al acceso a mercados. Para Melissa

Becerra, las prioridades empresariales estarán asociadas a la gestión climática, la debida diligencia en derechos humanos, la transparencia de la información ESG y una mayor trazabilidad de la cadena de suministro.

En esa línea, Diana de La Cruz, socia de Sostenibilidad y Cambio Climático de KPMG Perú, identifica a la eficiencia energética y a la eficiencia hídrica como dos ejes que cobrarán mayor protagonismo en la agenda empresarial.

Ambos enfoques, señala, deben entenderse no solo como una respuesta ambiental, sino como herramientas para reducir riesgos operativos y financieros, y fortalecer el desempeño económico de las compañías.

“La búsqueda de eficiencias siempre es una actividad permanente en los negocios. Al incorporar una eficiencia energética y una hídrica, las empresas reconocen el beneficio de contar con una sólida estrategia de sostenibilidad. Si bien hablamos de un tema ambiental, es un claro ejemplo de cómo la sostenibilidad les da valor”, explica. A ello se suma la gestión de residuos bajo un enfoque de economía circular, que permite reducir costos asociados al uso de materias primas o incluso generar nuevas fuentes de ingresos. Este enfoque exige una mirada integral que abarque desde el diseño de los productos hasta el final de su vida útil.

“Se relaciona con cómo se está articulando las operaciones para que a lo largo de la cadena de valor se gestionen, minimicen o revalorice los residuos, pero

de manera sistémica”, puntualiza Diana de La Cruz. En este contexto, el uso de estándares internacionales como los de la familia ISO 59000 cobra relevancia. Estas normas orientan a las organizaciones en la transición hacia modelos de economía circular y proporcionan un marco común para rediseñar procesos y evaluar avances.

Otra tendencia clave es la gestión del recurso hídrico, especialmente en sectores intensivos en agua como minería, textil e inmobiliario. La medición de la huella hídrica representa aún un reto para muchas empresas, pero su adopción viene en aumento.

“No basta solo con asegurar el abastecimiento de agua, si bien soluciona un problema puntual, no proviene de una visión sistémica. Y es que no previene frente a los riesgos sistémicos que podrían darse. En ese sentido, vemos un crecimiento en las mediciones de huellas hídricas”, arguye Diana de La Cruz.

Estos desafíos, recalca, deben abordarse desde un pensamiento sistémico y mediante alianzas empresariales que involucren a distintos actores de la cadena de valor, incluidos proveedores y comunidades, para asegurar impactos sostenibles en el tiempo.

### Inversión y transparencia

El rol de los inversionistas será cada vez más determinante. Melissa Becerra advierte que aumentará la presión para que las empresas demuestren resultados concretos, más allá de compromisos declarativos.

“En ese contexto, la sostenibilidad pasa de ser reputacional a ser un factor de continuidad del negocio”, remarca. Marcos internacionales como el Net Zero Investment Framework (NZIF) del Institutional Investors Group on Climate Change (IIGCC) reflejan este cam-



**Diana de La Cruz**  
Socia de Sostenibilidad y Cambio Climático de KPMG Perú



**Melissa Becerra**  
Gerente de Proyectos en Perú Sostenible

bio. Este busca alinear los portafolios de inversión con objetivos de emisiones netas cero y evaluar con mayor rigor a las empresas financiadas.

“Lo que busca es cómo los grandes inversionistas pueden asegurarse de que lo invertido esté ayudando a cumplir objetivos de net zero. Orienta para que el inversionista se asegure de que está contribuyendo a una reducción de emisiones”, explica Diana de La Cruz.

Para América Latina, estos marcos también facilitan el acceso a financiamiento para proyectos de adaptación al cambio climático, como infraestructura resiliente o iniciativas que fortalezcan economías vulnerables a eventos extremos.

Desde el lado empresarial, gana fuerza el enfoque transition plan is the new business plan, que plantea integrar el plan de transición climática al plan de negocio. “Las empresas tienen que pensar cuál es su plan de negocio y este mismo es su plan de transición energética”, afirma Diana de La Cruz.

En un país altamente vulnerable como el Perú, en definitiva, los riesgos climáticos están siendo considerados con mayor seriedad. Andrea Cuba señala que la adaptación empieza a ganar protagonismo junto con la mitigación.

“Esto está impulsando decisiones de inversión que incorporan criterios de adaptación, gestión territorial y trabajo con comunidades y proveedores”, comenta.

Al mismo tiempo, aumenta la exigencia por una mayor transparencia de la información. Diana de La Cruz enfatiza que este es un desafío clave para evitar riesgos de greenwashing.

“Pese a que casi la mayoría de regulaciones o de estándares no te piden aseguramiento de esta información, sí se ve que de parte de los mismos clientes o inversionistas que hay una mayor exigencia al respecto”, dice.

Con pocos años por delante para alcanzar la meta del 2030, Andrea Cuba menciona que el desafío ya no está en el compromiso empresarial, sino en la escala y la velocidad de implementación. “Desde Perú Sostenible, vemos avances concretos y una mayor madurez del empresariado. El reto ahora es transformar ese progreso en impacto a escala, fortaleciendo tanto la reducción de emisiones como la capacidad de adaptación del país frente a un contexto climático cada vez más desafiante”, finaliza.

# La sostenibilidad corporativa se financia este 2026

El mercado de finanzas sostenibles gana tracción en el Perú de cara a este año. El creciente interés empresarial por bonos verdes y préstamos vinculados a sostenibilidad, junto con mayores exigencias ESG del sistema financiero, abre nuevas oportunidades para canalizar inversión hacia la transición climática y modelos de negocio más resilientes.

**POR RENZO ROJAS**

rrojas@stakeholders.com.pe

**E**l mercado de las finanzas sostenibles continúa consolidándose en el Perú y las expectativas para 2026 son favorables. Las empresas muestran un interés creciente por acceder a instrumentos financieros verdes, como bonos verdes o préstamos vinculados a sostenibilidad, impulsadas por mayores exigencias del sistema financiero, de los inversionistas y de los propios mercados internacionales.

José Goyburu, socio del Estudio Hernández & Cía., señala que existe una mayor disposición empresarial para incorporar estos mecanismos de financiamiento de manera transversal. Esta tendencia se evidencia tanto en el financiamiento bancario como en las emisiones realizadas en el mercado de valores, reflejando un cambio relevante respecto de años anteriores. “A nivel de financiamiento bancario o emisiones en el mercado de valores, puedes notar que hay un genuino interés. Eso es muy importante porque no era algo que se veía hasta hace un par de años”, afirma Goyburu.

El compromiso climático se ha convertido en uno de los principales motores del mercado de finanzas sostenibles. Mercedes Fernández, *associate partner* de EY Law, menciona que, según la Encuesta Nacional de Sostenibilidad Ambiental (ENSA 2023), las AFP y las entidades del sistema financiero identifican mayores oportunidades en sectores que gestionan activamente su exposición al cambio climático.



**José Goyburu**  
Socio del Estudio Hernández & Cía

Estos sectores, precisa, son aquellos que implementan estrategias para mitigar riesgos asociados a eventos climáticos y que adoptan tecnologías y prácticas productivas orientadas al ahorro de recursos y a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, aspectos cada vez más relevantes para la evaluación financiera.

“Otros sectores con oportunidades son aquellos que cuentan con una Hoja de Ruta de Economía Circular, como son el sector industria manufacturera y comercio interno, los subsectores pesca y acuicultura, el sector agrario y de riego, y en el ámbito de agua potable y saneamiento, se aprobó la Hoja de Ruta hacia una Economía Circular al 2030”, detalla Fernández.

Desde la perspectiva de la banca, Jill Khoury, líder de Sostenibilidad de BBVA en Perú, considera que la gran oportu-

nidad de 2026 está en acompañar la transición sostenible de las distintas industrias. Este enfoque es especialmente relevante para sectores intensivos en carbono, como cemento, acero y transporte aéreo y marítimo.

“Nuestra estrategia se centrará en acompañar a nuestros clientes con financiamientos y asesoría que tenga como objetivo la transición de su operación hacia una economía baja en carbono. Sin perjuicio de ello, el sector constructor tiene una oportunidad única”, sostiene Khoury.

La ejecutiva señala que, gracias a la alianza estratégica entre BBVA y la Corporación Financiera Internacional (IFC), el sector construcción puede acceder a condiciones financieras más favorables y a acompañamiento técnico especializado para alcanzar estándares de eficiencia que el mercado ya exige.

## Uso de información ESG

Los factores ESG se han consolidado como un elemento clave en la evaluación crediticia y en la gestión de riesgos empresariales. Mercedes Fernández explica que las entidades financieras analizan los riesgos ambientales porque estos pueden afectar la capacidad de pago de las empresas o el valor de sus activos, especialmente ante eventos climáticos extremos o pérdida de biodiversidad.

“En cuanto a riesgos sociales, aspectos como la desigualdad, la inclusión, las relaciones laborales, la salud y seguridad



en el trabajo; y es innegable que estos riesgos sociales tienen también una gran relación con los riesgos ambientales”, señala Fernández. Añade que cualquier impacto negativo derivado de estos factores puede afectar los flujos de ingresos y la reputación de las empresas, lo que también podría trasladarse al perfil de riesgo de las entidades financieras que las financian.

En este contexto, los resultados empresariales en reducción de huella de carbono, eficiencia energética o economía circular adquieren una importancia creciente. Por ello, resulta clave que las compañías realicen un seguimiento sistemático de los objetivos de sostenibilidad que han definido.

José Goyburu subraya la necesidad de contar con equipos internos capacitados para monitorear estos objetivos y reportar avances de forma consistente, especialmente cuando los compromisos ESG están vinculados contractualmente a productos financieros.

“Considero que un elemento importante es que las compañías formen equipos especiales dedicados a la sostenibilidad y al seguimiento del cumplimiento de las metas ASG, ya sea porque los asumieron desde una perspectiva interna o porque contractualmente han accedido a productos financieros que imponen ciertos objetivos”, explica.

Desde BBVA, Jill Khoury sostiene que la gestión de riesgos no solo busca fortalecer la resiliencia de la cartera, sino también identificar oportunidades de financiamiento sostenible. Comprender el perfil de sostenibilidad de los clientes permite ofrecer soluciones financieras más ajustadas a sus proyectos.

“Nada de esto sería posible sin nuestro equipo: hoy, el 100% de nuestro



**Mercedes Fernández**  
Associate partner de EY Law



**Jill Khoury**  
Líder de Sostenibilidad de BBVA en Perú

equipo de riesgos están capacitados en criterios ESG, lo que promueve que la sostenibilidad sea un punto de revisión en los créditos que otorgamos”, destaca.

Para acceder a instrumentos financieros sostenibles, la divulgación de información clara y comparable es cada vez más relevante. Mercedes Fernández resalta que el International Sustainability Standards Board (ISSB) publicó las normas IFRS S1 e IFRS S2, orientadas a estandarizar la información de sostenibilidad.

Estas normas facilitan la comparación entre empresas y fortalecen la confianza de inversionistas y financiadores. Asimismo, las entidades financieras valoran certificaciones vinculadas a la gestión ambiental, como normas ISO, mediciones de

huella de carbono y huella hídrica, y certificados de energía limpia.

Jill Khoury señala que BBVA cuenta con una hoja de ruta clara para escalar sus colocaciones de financiamiento con impacto positivo, alineadas con su taxonomía de finanzas sostenibles, lo que permite identificar con precisión las operaciones verdes, sociales o vinculadas a sostenibilidad.

“En términos prácticos, hay dos caminos que generan un impacto medible e inmediato para una empresa. El primero son las inversiones cuyo uso de fondos sea verde o social”, explica Khoury, al referirse a proyectos como eficiencia energética o infraestructura con certificación sostenible.

El segundo camino corresponde a los Sustainability-Linked Loans, que reconocen el desempeño sostenible de la empresa. En estos casos, el cumplimiento de indicadores clave ESG, como la reducción de la huella de carbono, se traduce en incentivos financieros durante el plazo del préstamo.

Finalmente, José Goyburu considera que el sistema financiero peruano avanza en la dirección correcta y que el mercado de finanzas sostenibles ofrece amplias oportunidades en 2026. La mayor presencia de indicadores de sostenibilidad en las operaciones financieras confirma que estos instrumentos se han integrado al corazón de la negociación. “Nosotros hemos tenido oportunidad de participar a lo largo del 2025, probablemente en un 50 % más de operaciones donde teníamos indicadores de sostenibilidad. Lo que estamos viendo más ahorita son Sustainability Linked Loans, donde la estructuración del producto tiene un alto componente de sostenibilidad y es parte vital de la negociación del contrato”, concluye.

# Las fintech como catalizador del crecimiento empresarial y económico en el Perú

En los últimos años, en el Perú se ha vuelto cada vez más común pagar con el celular, transferir dinero en segundos o acceder a servicios financieros sin necesidad de acudir a una oficina bancaria. Este avance, sin embargo, no parte de un sistema financiero plenamente inclusivo, sino de un contexto marcado históricamente por altos niveles de exclusión financiera, especialmente entre personas de menores ingresos, zonas rurales y micro y pequeños negocios. La pandemia del COVID-19 aceleró este proceso, obligando a personas y empresas a adoptar canales digitales en un entorno donde el uso del efectivo se convirtió en una barrera operativa.

Antes de la expansión de los pagos digitales, el acceso a servicios financieros seguía siendo limitado. Según datos del Banco Mundial y del propio Banco Central de Reserva del Perú, en 2015 solo alrededor del 35 % de los adultos contaba con una cuenta en el sistema financiero, y una proporción aún menor tenía acceso a crédito formal. En el caso de las micro y pequeñas empresas, la situación era más restrictiva: una gran parte operaba en efectivo, sin historial financiero ni acceso a productos bancarios, lo que reforzaba la informalidad y limitaba su crecimiento.

Los costos de la bancarización tradicional, los requisitos documentarios y la limitada infraestructura financiera fuera de zonas urbanas dejaron a millones de personas y negocios al margen del sistema. Esta brecha estructural explica por qué surgen las fintech en el Perú.

## El punto de quiebre: pagos digitales y pandemia

El punto de quiebre se produjo con la



Por María Laura Cuya  
CEO de Innova Funding

masificación de los pagos digitales. Según la OCDE (2025), hacia 2024 más de 17 millones de peruanos realizaban pagos o transferencias mediante billeteras digitales, cuya participación pasó de apenas 2 % en 2014 a aproximadamente 34 % de los medios de pago.

De acuerdo con el BCRP (2025), en el primer semestre de 2025 se registraron en promedio 591 pagos digitales por adulto, impulsados principalmente por billeteras digitales y pagos de bajo valor. Este crecimiento refleja no solo una adopción tecnológica, sino una incorporación progresiva de personas y negocios históricamente excluidos al circuito financiero.

Aun así, la inclusión financiera sigue siendo incompleta. Según la ENAHO (2024), solo el 60 % de la población adulta tiene alguna cuenta en el sistema financiero y apenas el 40.6 % presenta experiencia crediticia formal. Esta brecha es aún más profunda en las mipymes, muchas de las cuales recurrieron históricamente a mecanismos informales de financiamiento —como

préstamos de agiotistas— con altos costos y condiciones poco transparentes, lo que afectó su productividad y competitividad, especialmente fuera de los principales centros urbanos.

## Contexto del caso peruano

A pesar de los avances recientes, una proporción significativa de la población adulta y de las mipymes permanece fuera del sistema financiero formal. La informalidad laboral y empresarial supera el 70 %, lo que restringe el acceso al crédito, reduce la productividad y limita la capacidad del Estado para recaudar y redistribuir recursos.

En este contexto, la digitalización de los pagos y el surgimiento de soluciones fintech marcaron un punto de inflexión. Las fintech no solo aportaron comodidad, sino que se insertaron en un ecosistema financiero más amplio, donde la banca, la regulación y la interoperabilidad crearon condiciones favorables para que los negocios accedan progresivamente a servicios financieros y se integren a la economía formal.

El primer cambio estructural es la masificación de los pagos digitales de bajo valor. Estos pasaron de ser marginales a formar parte de las transacciones diarias, reemplazando al efectivo en actividades cotidianas como transporte, comercio minorista y servicios.

En segundo lugar, el acceso al sistema financiero ya no depende exclusivamente de estar bancarizado. Gracias a las soluciones fintech, millones de personas y negocios participan en el sistema financiero sin pasar por la bancarización clásica. Esto ha cambiado la lógica de inclusión financiera: ahora es la actividad económica la que

genera los datos que permiten acceder a servicios financieros.

En tercer lugar, los pequeños negocios ahora generan información financiera útil. Al aceptar pagos digitales, dejan rastro transaccional que puede ser utilizado para ofrecer créditos u otros productos financieros. Negocios antes invisibles se vuelven elegibles.

Un ejemplo concreto de este cambio es el factoring digital, una solución fintech que ha permitido descentralizar el acceso al financiamiento empresarial en el Perú. A través de plataformas digitales, una micro o pequeña empresa —ubicada en cualquier región del país— puede adelantar el cobro de sus facturas electrónicas sin necesidad de presentar garantías reales ni historial crediticio tradicional. El riesgo se evalúa principalmente en función de la solvencia del gran pagador, no del tamaño o patrimonio del proveedor.

Este modelo opera sobre una infraestructura normativa y operativa sólida, basada en la factura electrónica y su registro en sistemas como el de CAVALI, lo que brinda seguridad jurídica, trazabilidad y confianza a las partes involucradas. En la práctica, esto ha permitido que empresas proveedoras de bienes y servicios accedan a liquidez inmediata, reduzcan su dependencia de financiamiento informal y mejoren su capital de trabajo.

Este avance se refleja también en la reducción de costos y barreras para operar digitalmente: la aceptación de pagos mediante QR o billeteras tiene un costo de entrada casi nulo y una liquidación inmediata, mientras que soluciones como el factoring digital eliminan la necesidad de colaterales tradicionales y procesos presenciales. Todo ello acelera la circulación del

dinero en la economía y fortalece la capacidad de los negocios para sostener y expandir su actividad.

### Un ecosistema inclusivo

La forma en que los negocios se integran a la economía cambia con un ecosistema fintech robusto. Al reducir barreras de acceso, generar historial financiero a partir de la actividad real y descentralizar el acceso al financiamiento, las fintech están sentando las bases de un crecimiento económico que nace desde los pequeños negocios hacia todo el país.

A pesar de su potencial, el impacto de las fintech no es automático. Persisten desafíos relacionados con

educación financiera, brecha digital, ciberseguridad y regulación. Sin embargo, a diferencia del pasado, hoy existen herramientas concretas para avanzar hacia un crecimiento económico más inclusivo.

Este proceso tiene implicancias directas para el desarrollo nacional. Al fortalecer a las mypes —que concentran una parte significativa del empleo— se impulsa la productividad, se dinamiza el mercado interno y se amplía la base tributaria. Al mismo tiempo, al fortalecer a las personas que están detrás de estos negocios —emprendedores, trabajadores independientes y familias— las fintech contribuyen a mejorar la estabilidad de los ingresos y ampliar las oportunidades de progreso.

En el mediano plazo, un ecosistema fintech más desarrollado reduce las brechas territoriales, acercando financiamiento y servicios financieros a regiones históricamente excluidas. De esta manera, fintechs no solo facilitan operaciones financieras, se consolidan como un habilitador del desarrollo económico inclusivo del país.

**"A PESAR DE SU POTENCIAL, EL IMPACTO DE LAS FINTECH NO ES AUTOMÁTICO. PERSISTEN DESAFÍOS RELACIONADOS CON EDUCACIÓN FINANCIERA, BRECHA DIGITAL, CIBERSEGURIDAD Y REGULACIÓN".**





# La inclusión que se construye desde adentro

La inclusión de personas con discapacidad se consolida como un eje estratégico en las empresas, impulsada por el liderazgo directivo y el cambio cultural, con impactos positivos en el clima laboral y la sostenibilidad.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

La diversidad e inclusión se han consolidado como uno de los pilares del factor social (S) en las estrategias de sostenibilidad empresarial. Hoy, las compañías reconocen que este enfoque no responde únicamente a exigencias normativas, compromisos filantrópicos o presiones externas, sino que también genera beneficios tangibles en competitividad, reputación y cultura organizacional.

En ese contexto, la inclusión de personas con discapacidad se posiciona como uno de los retos más relevantes para el mundo corporativo. Roberto Lazo, especialista en Comunicación Estratégica y Sostenibilidad Social, señala que su inclusión efectiva requiere, de manera indispensable, un liderazgo comprometido desde las más altas esferas de la organización.

“La inclusión solo funciona cuando la alta dirección la asume como un eje estratégico y no como un tema accesorio. Cuando el liderazgo transmite coherencia, asigna recursos, establece metas y respalda públicamente la diversidad, los equipos comprenden que se trata de un compromiso real y no simbólico”, indica.

Además del liderazgo, la cultura corporativa desempeña un rol determinante. Es en el día a día de la organización donde la inclusión se vuelve tangible o, por el contrario, se diluye. Para Lazo, contar con políticas, protocolos o declaraciones formales no garantiza por sí solo una integración real.

Si el entorno laboral no promueve activamente el respeto, la empatía y la eli-



**Roberto Lazo**  
Especialista en Comunicación  
Estratégica y Sostenibilidad Social

minación de barreras —físicas, comunicacionales o actitudinales—, la inclusión no se consolida. La cultura define cómo se relacionan los equipos, cómo se toman decisiones y cómo se reconoce la diversidad dentro de la empresa.

“Las organizaciones que logran resultados sostenibles son aquellas que trabajan en sensibilización, formación, comunicación inclusiva y revisión de procesos, desde el reclutamiento hasta el desarrollo de carrera”, agrega el especialista.

## De la intención a la implementación

Adoptar una perspectiva de diversidad e inclusión de personas con discapacidad implica una transformación integral que abarca tanto lo material como lo cultural. Este proceso debe partir del liderazgo directivo y traducirse en acciones concretas en toda la organización.

Carlos Silva, jefe de Comunicaciones de Arcos Dorados Perú —operador de

McDonald's en el país—, explica que desde 2018 la compañía cuenta con un Comité de Diversidad e Inclusión conformado por líderes de toda la región. Este espacio impulsa políticas, programas y capacitaciones alineadas a cinco ejes estratégicos.

“Equidad de género, relaciones intergeneracionales, diversidad sexual, salud y bienestar, y personas con discapacidad. Gracias a ese trabajo articulado, la inclusión está integrada en nuestros procesos de selección, formación, desarrollo y bienestar”, argumenta.

Desde otra experiencia corporativa, Roberto Lazo menciona el caso de Repsol en su sede de Madrid, donde la empresa desarrolló una estrategia estructurada para la inclusión de personas con discapacidad basada en tres grandes líneas de trabajo claramente definidas.

La primera estuvo orientada a la adecuación del entorno físico y laboral. Esto incluyó mejoras progresivas en accesibilidad, como rampas, ascensores, señalética inclusiva y ajustes específicos en los puestos de trabajo para personas con discapacidad visual o motora.

“No era solo ‘cumplir la norma’, sino preguntarse cómo hacer que alguien pudiera realmente trabajar con autonomía y seguridad”, detalla.

Un segundo eje se centró en los procesos de integración laboral. La empresa impulsó programas de incorporación de personas con “capacidades diferentes” en diversas áreas, acompañados por equipos internos

y organizaciones especializadas en inclusión laboral.

El enfoque dejó de ser asistencialista para orientarse al talento. La pregunta ya no era cómo apoyar, sino cómo aprovechar capacidades, fortalecer equipos diversos y mejorar la productividad a partir de la pluralidad de habilidades.

El tercer componente clave fue la sensibilización y el cambio cultural. A través de formación continua, guías internas de trato adecuado y comunicaciones de sensibilización, la organización buscó transformar actitudes, prácticas y lenguajes dentro de la empresa.

“Era evidente que la empresa entendía que no bastaba con contratar, sino que había que trabajar también en las actitudes y en el lenguaje dentro de la organización”, precisa Lazo.

Desde la experiencia de Arcos Dorados Perú, Silva coincide en que los desafíos son permanentes y que los cambios culturales requieren tiempo, formación constante y liderazgo visible. Por ello, la empresa trabaja de manera continua en la sensibilización de sus equipos. El objetivo es promover el respeto y brindar herramientas que permitan a cada colaborador desempeñarse con autonomía, seguridad y confianza, independientemente de sus condiciones físicas o sensoriales.

“Otro reto natural es la adecuación de nuestros procesos operativos para asegurar accesibilidad, seguridad y una experiencia laboral digna. Esto incluye ajustes en infraestructura, rediseño de tareas, adecuación de turnos y protocolos de comunicación específicos para cada perfil”, señala.

Los resultados de estas estrategias evidencian que la inclusión de



**Carlos Silva**  
Jefe de Comunicaciones de Arcos  
Dorados Perú

personas con discapacidad genera beneficios concretos para las organizaciones. Roberto Lazo comenta que, tras las acciones implementadas, la discapacidad dejó de percibirse como un asunto excepcional. Pasó a formar parte natural de la cultura corporativa. La empresa logró una integración real en distintas áreas y la inclusión dejó de ser un proyecto puntual para convertirse en un componente estructural de su estrategia de sostenibilidad.

“En lo personal, ver ese proceso — desde sus inicios hasta su consolidación actual— me confirmó que la inclusión solo funciona cuando existe visión de largo plazo y se conecta con la cultura organizacional y el propósito empresarial”, recalca. En Arcos Dorados Perú, más del 70 % de los restaurantes del país emplean actualmente a personas con discapacidad. Esta experiencia les ha permitido comprobar beneficios directos tanto en los colaboradores como en el desempeño del negocio. “Hemos comprobado que los equipos presentan índices más altos de cohesión, menor rotación y mejores niveles de clima laboral, demostrando que la diversidad fortalece la cultura interna y mejora la experiencia de trabajo para todos”, indica Silva.

Asimismo, destaca que uno de los aprendizajes más relevantes es que

la inclusión impulsa la innovación social y la sostenibilidad corporativa. Equipos diversos aportan nuevas perspectivas y mejoran la toma de decisiones.

“Para una compañía que ofrece el primer empleo formal a miles de jóvenes cada año, construir entornos seguros, accesibles y respetuosos no es solo un valor, sino también una ventaja competitiva que nos permite atraer talento, consolidar relaciones de largo plazo y generar un impacto positivo en la comunidad”, manifiesta.

Ambos especialistas coinciden en que el rol de la alta dirección es determinante para liderar las estrategias de diversidad e inclusión, siempre que estas se implementen de manera transversal y coherente en toda la organización.

“Considero que la inclusión de personas con discapacidad es viable y sostenible solo cuando existe un liderazgo que marca el rumbo y una cultura que facilita la convivencia, la adaptación y el reconocimiento pleno de la diversidad. Ambos factores son la base para que cualquier iniciativa deje de ser aislada y se transforme en un verdadero cambio organizacional”, concluye Roberto Lazo.

La inclusión laboral de personas con discapacidad no debe entenderse como una concesión, sino como una decisión estratégica que redefine la forma en que las empresas conciben el talento y su responsabilidad social.

En un contexto donde la sostenibilidad exige coherencia entre el discurso y la acción, apostar por entornos laborales accesibles, diversos y respetuosos se perfila como una de las transformaciones más necesarias del mundo empresarial actual.



## Tres fundamentos básicos para todo líder

Quiero compartirles tres fundamentos básicos que considero muy valiosos para la vida de todo líder, para la cultura empresarial y para toda relación personal, relaciones de socios, accionistas, etc.:

### 1. Pensar con claridad

Siempre en la vida vamos a enfrentar momentos de crisis, discrepancias, discusiones o situaciones en las que no coincidimos con la otra persona. Muchas veces, a través de un texto, un mensaje o una palabra, nos sentimos amenazados, o podríamos sentir que nos están vulnerando, o simplemente que la otra persona se está alterando por algo que no debería.



**Por Javier Calvo**  
Emprendedor, fundador de Liderman y de 6 emprendimientos con impactos positivos

### “Lo ideal es hacer una pausa”.

Esa pausa, te permite preguntarte si lo que vas a responder en ese momento, o la acción que vas a tomar, va a perjudi-

car la relación hacia el futuro. ¿Se va a romper? ¿Va a generar una herida? O si lo que vas a responder o actuar beneficia la relación o el propósito que buscas hacia el futuro.

### “La regla de las seis horas”.

Si es por texto, he aprendido en mis años a aplicar esta regla: cuando me encuentro ante una situación de conflicto, de desacuerdo, o considero que la otra parte no está actuando razonablemente, me tomé seis horas responder.

En esas seis horas lo pienso bien, lo analizo, no me apresuro en responder el WhatsApp, el correo o el mensaje; consulto con mis amigos, con mentores que tengo o con algún coach que siempre me acompaña. Y solo después de seis horas les respondo. Esa pausa, es importantísima.

### 2. Saber escoger a tus socios

Elegir a tus socios y que coincidan en las partes no negociables de la vida,





que ellos mismos aceptaron y acomodaron las circunstancias a lo que a ellos les conviene sin importarles el bien común.

Y es ahí, cuando se necesita pensar con claridad para ver cómo responderles y cómo actuar.

en aquellos principios que no se van a permitir transgredir, ni en las buenas ni en las malas, es más importante.

Me ha pasado que muchas veces, en situaciones de crisis; ya sean económicas, de flujo de caja o de reputación; algunas personas plantean cosas irracionales o que van contra la ética y los valores.

Me ocurrió alguna vez en un directorio que plantearon lo siguiente: nosotros facturábamos un monto a nuestros clientes por algún tipo de servicio, pero una parte de ese monto no se destinaba a lo que debía. Y alguno de los directores dijo: “Bueno, mientras el cliente no se dé cuenta, sigamos cobrándoselo”. A mí esas cosas me indignan y no las acepto.

### “Las personas se transforman”.

En muchos de mis cargos he visto impresionado, cómo las distintas situaciones transforman a las personas, y se desconocen.

Es decir, son buenas, dicen que cumplen con todos los valores y con la ética, pero al momento del problema, cuando algo los incomoda o alguna regla o norma no les conviene, se transforman: tratan pésimo al personal de la empresa o incluso a ti mismo como socio, pareja o amigo; quieren desconocer las reglas o normas



### 3. Es imposible liderar sin firmeza

Es decir, en momentos como hemos señalado, se requiere líderes muy firmes.

Hay que tomarse la pausa: sí; pero la decisión y la acción que se tome debe ser muy firme.

**“Porque sin firmeza no hay credibilidad.**

### Sin firmeza, no hay claridad ni confianza en el camino”.

Para eso se necesita tener muchísima seguridad en uno mismo. Un líder debe trabajar intensamente en desarrollarla. Es decir, creer en su instinto, creer en lo que conoce, creer en el camino que se trazó y en las reglas y principios.

Eso es seguridad en uno mismo: no dejarse influenciar por esas personas, ni por las masas, ni por la presión social.

Reflexiona sobre estos tres fundamentos y ponlos en práctica. Son la base de un liderazgo auténtico y de relaciones sólidas, tanto en los negocios como en la vida.

**“HAY QUE TOMARSE LA PAUSA: SÍ; PERO LA DECISIÓN Y LA ACCIÓN QUE SE TOME DEBE SER MUY FIRME”.**





ISABELLA D'ANGELO

Gerenta Corporativa de Sostenibilidad en InterCorp Retail

## Liderazgo femenino: cuando liderar es transformar

En un contexto de cambios acelerados y sociedades cada vez más polarizadas, el liderazgo ya no se define solo por la gestión de equipos o el cumplimiento de indicadores. Hoy, liderar implica transformar culturas, decisiones y formas de relacionarnos dentro de las organizaciones, un proceso en el que el liderazgo femenino está jugando un rol cada vez más relevante.

Según el *Informe Global de Brecha de Género 2025* del Foro Económico Mundial, las mujeres ocupan alrededor del 28.8 % de los puestos de alta dirección a nivel global, pese a representar más del 40 % de la fuerza laboral. Aunque la brecha persiste, el *Women in the Workplace Report 2024* de McKinsey muestra que las empresas con mayor representación femenina a lo largo de la línea de mando tienden a ubicarse entre las de mejor desempeño, con impactos positivos en innovación, compromiso del talento y capacidad de adaptación.

Estos resultados no sugieren un liderazgo “mejor” en términos absolutos, sino estilos complementarios que responden de manera más efectiva a los desafíos actuales. El mismo informe destaca que las mujeres líderes suelen mostrar mayores fortalezas en liderazgo colaborativo, desarrollo de personas y comunicación inclusiva, competencias asociadas con equipos más cohesionados y entornos laborales más estables en contextos complejos.

Esta forma de liderar trasciende a la organización. Cuando las decisiones incorporan de manera consistente su impacto en las personas y en el entorno, se construyen culturas más responsables y sostenibles. Así, el liderazgo femenino impulsa una transformación social gradual, basada no solo en grandes discursos, sino en prácticas que fortalecen la confianza, el propósito y la ética organizacional.

La experiencia empresarial lo confirma. En InterCorp Retail, el 46 % de las posiciones de liderazgo (N1, N2 y N3)

están hoy ocupadas por mujeres, como resultado de una estrategia sostenida de desarrollo de talento y equidad en los procesos. A través de mentorías, medición constante de brechas, selección inclusiva y políticas que promueven el balance, se ha consolidado una cantera de liderazgo más diversa, sólida y alineada con los retos del negocio, fortaleciendo los planes de sucesión y la resiliencia organizacional.

En mi trayectoria profesional, he sido profundamente influenciada por mujeres líderes que demostraron que otra forma de liderar es posible: más humana y centrada en las personas, sin renunciar a la exigencia ni a las decisiones difíciles. Mujeres que enfrentaron contextos adversos con convicción y resultados. Esa combinación de empatía y fortaleza es hoy una referencia que busco replicar en los equipos que acompaño.

El liderazgo femenino tiene un efecto multiplicador. La visibilidad de mujeres en posiciones directivas amplía las aspiraciones de nuevas generaciones y refuerza la importancia de contar con sistemas que desarrollen talento de manera equitativa. Brechas como las que aún se observan en la alta dirección empresarial, donde, por ejemplo, solo alrededor del 10 % de las empresas Fortune 500 tienen una CEO mujer, pese a décadas de participación femenina creciente en la fuerza laboral, recuerdan que el desafío sigue vigente.

Promover más mujeres en posiciones de liderazgo no es únicamente una cuestión de equidad. Es una decisión estratégica para organizaciones que buscan sostenibilidad, legitimidad social y resultados de largo plazo. El liderazgo que hoy hace falta no nace solo del talento individual, sino de entornos que lo permiten, lo miden y lo acompañan. Cuando esos entornos integran diversidad de perspectivas, el liderazgo deja de ser un ejercicio de poder y se convierte en una herramienta para construir futuro.

**ANGELO TORRES**

Head de la Región Andina (Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia)  
de Sherlock Communications

## Personas antes que datos: cómo la cultura organizacional convierte el talento en ventaja competitiva

En una era donde la conversación está centrada en la Inteligencia Artificial (IA) y cómo está influyendo en los trabajos y en las empresas, se ha perdido el foco de donde realmente debe estar: en la IH (Inteligencia Humana). El capital humano siempre será el motor real del crecimiento sostenible de una compañía, porque ellos son, desde su conocimiento, creatividad y motivación, el corazón para construir la estructura de equipos comprometidos.

Sherlock Communications es una agencia latinoamericana de Relaciones Públicas y Marketing Digital con más de 170 consultores, donde se hablan tres idiomas al mismo tiempo (español, portugués e inglés) pero donde la comunicación nunca falla, es clara y directa. La cultura impuesta por los Managing Partners, Patrick O'Neill y Alasdair Townsend, es inherente para los diferentes equipos de la agencia.

Priorizando siempre a los consultores, los valores de la empresa se notan desde la preocupación constante por tener un balance entre la vida laboral y personal, el aprendizaje continuo y la colaboración transversal. Con políticas claras de desarrollo profesional, reconocimiento del talento, modelos flexibles de trabajo y liderazgo basado en la confianza, no en el control, la agencia crea su propio camino.

Enfocados en la innovación constante en los procesos y con acciones de responsabilidad social como parte de su core business - no como moda-, además de capacitaciones que no solo tienen que ver con herramientas digitales, sino también con habilidades blandas y liderazgo. Se debe crear desde la motivación, con líderes que enseñan y motivan en lugar de jefes que solamente dan órdenes.

Según el informe Tendencias Globales de Fuerza Laboral 2025 de ManpowerGroup, estamos ante un escenario laboral en plena transformación, donde la estabilidad ya no basta para retener talento joven. El 47 % de los trabajadores de la Generación Z planea dejar su empleo actual en los próximos seis meses, a pesar de valorar positivamente el aprendizaje y crecimiento que les ofrecen en sus empresas.

¿Entonces cómo hacemos para retenerlos? Ofreciendo nuevos retos. Que no sea solo una promoción o un aumento salarial. Eso ya no es suficiente para las nuevas generaciones. Ya no buscan un cargo o solo un poco más de dinero. Ellos buscan implementar sus propias ideas y estrategias, buscan mantener vivo el fuego de la creatividad y tener nuevos desafíos.

Aunque las métricas financieras o tecnológicas son las que suelen terminar en los titulares, la realidad es que sin capital humano bien gestionado y respaldado por una cultura organizacional robusta, cualquier estrategia puede fallar. Las empresas con culturas débiles enfrentan tasas de rotación más altas, lo que genera costos significativos en reclutamiento, capacitación y pérdida de conocimiento adquirido durante el tiempo en la empresa.

Para Sherlock Communications, invertir en personas no es solo una cuestión de responsabilidad social corporativa: es una estrategia de crecimiento fundamental. Cultivar talento, inspirar compromiso y construir una cultura alineada con propósito permitirá a la empresa no solo competir, sino liderar en un mercado cada vez más exigente. En un mundo donde el único recurso verdaderamente insustituible es el ingenio humano, apostar por quienes lo encarnan es apostar por el futuro.



**PAULO VIERA**

Docente de Gestión de Recursos Humanos en la  
Escuela de Educación Superior Cibertec

## Cultura organizacional y gestión emocional: el nuevo estándar del liderazgo empresarial

En un entorno empresarial cada vez más exigente, dinámico y competitivo, la cultura organizacional se ha consolidado como un factor estratégico clave para la sostenibilidad y el éxito de las empresas. Hoy, las organizaciones no solo son evaluadas por sus resultados financieros, sino también por la forma en que lideran, cuidan a sus equipos y construyen relaciones de confianza con sus colaboradores y grupos de interés. En este contexto, desarrollar una cultura organizacional sólida, coherente y consciente se convierte en una responsabilidad ineludible de la alta dirección.

La cultura organizacional se expresa en los comportamientos cotidianos, en la manera de tomar decisiones y en la forma como se gestionan los desafíos internos y externos. No se limita a un conjunto de valores declarados en documentos institucionales, sino que se manifiesta en las prácticas reales que definen la experiencia del colaborador. Cuando la cultura está alineada con el propósito del negocio, impulsa el compromiso, fortalece el desempeño y contribuye a la construcción de una identidad corporativa auténtica y sostenible en el tiempo.

En este proceso, el liderazgo juega un rol central en este proceso. Los líderes son los principales referentes culturales de una organización; con su conducta validan o contradicen los valores que la empresa promueve. Un liderazgo responsable entiende que las personas son el principal activo del negocio y que gestionar equipos implica, necesariamente, gestionar emociones. Las emociones influyen en la motivación, la productividad y la calidad de las relaciones laborales, por lo que su gestión no puede quedar fuera de la agenda organizacional.

Integrar la gestión emocional en la cultura organizacional permite construir entornos de trabajo más saludables, resilientes y productivos. La promoción de la empatía, el diálogo abierto, la escucha activa y la inteligencia emocional favorece la creación de espacios de confianza psicológica, donde los colaboradores se sienten valorados, respetados y escuchados. Este enfoque no solo contribuye a reducir conflictos internos

y niveles de estrés, sino que también potencia el trabajo colaborativo, la innovación y la toma de decisiones más conscientes y responsables.

En el contexto peruano, caracterizado por relaciones interpersonales cercanas y una fuerte dimensión social en el ámbito laboral, la gestión emocional adquiere una relevancia particular. Las organizaciones que reconocen esta dimensión y la integran de manera estratégica en su modelo de liderazgo logran mayores niveles de compromiso, una menor rotación de personal y una reputación corporativa más sólida frente a sus grupos de interés y la sociedad en general.

Hoy, hablar de cultura organizacional es hablar de sostenibilidad. Las empresas que destinan recursos en el desarrollo de líderes con competencias emocionales y en acciones que promuevan el bienestar no solo mejoran su clima laboral, sino que fortalecen su capacidad de adaptación frente a la incertidumbre y el cambio.

En resumen, la cultura organizacional y la gestión emocional ya no son asuntos secundarios. Representan el nuevo estándar del liderazgo empresarial y un elemento clave para construir organizaciones más humanas, responsables y alineadas con las expectativas de la sociedad actual.



# Más allá del discurso: liderar para atraer talento verde

En un mercado cada vez más exigente, atraer talento verde ya no depende del discurso, sino de la coherencia del liderazgo. Especialistas analizan cómo la transparencia, la inversión en capacidades y la autenticidad se han convertido en factores decisivos para captar y retener a los profesionales que impulsan la sostenibilidad empresarial.

**POR RENZO ROJAS**

rrojas@stakeholders.com.pe

**E**n un contexto en el que la sostenibilidad corporativa ha dejado de ser un atributo accesorio para convertirse en un eje estratégico, la atracción de talento verde se consolida como un factor clave para la competitividad empresarial. Hoy, las organizaciones no solo compiten por mercados o capital financiero, sino también por profesionales capaces de impulsar la transición ambiental desde el interior de las compañías.

En este escenario, el liderazgo empresarial adquiere un rol determinante. No basta con incorporar la sostenibilidad en el discurso corporativo; es imprescindible que los líderes logren alinear propósito, cultura organizacional y desarrollo del capital humano. Para el talento especializado, la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es un criterio decisivo al momento de elegir dónde construir su carrera.

Jacobo Parages, empresario, conferencista internacional y mentor empresarial, identifica uno de los errores más frecuentes en la atracción de talento: vender una realidad que no se vive puertas adentro. Muchas organizaciones comunican una cultura colaborativa, bienestar, flexibilidad o propósito, pero en la práctica el día a día está marcado por presión constante, liderazgo ausente y políticas internas desalineadas.

“Un líder puede, durante un tiempo, convencer con un buen discurso,



**Jacobo Parages**

Empresario, conferencista internacional y mentor empresarial

pero si la experiencia y la realidad no coinciden y no es coherente, el talento se acaba marchando”, señala. Esta desconexión no solo impacta en la rotación, sino que erosiona la confianza y la reputación de la empresa como empleadora.

En un mercado laboral cada vez más informado, los profesionales investigan, contrastan experiencias y evalúan la cultura real de las organizaciones. Cuando el relato corporativo no coincide con la práctica, se convierte en un factor de rechazo, especialmente para quienes buscan generar impacto ambiental y social desde su trabajo.

## **ESG y transparencia**

Para el talento especializado en sostenibilidad, no es suficiente que una empresa declare su compromiso am-

biental. Es clave que demuestre una gestión rigurosa y verificable de sus impactos. Carlos Zuzunaga, socio de McKinsey & Company, afirma que la coherencia comienza con una transparencia sólida, sustentada en sistemas de reporte robustos sobre métricas ESG.

“La credibilidad también se construye a partir de decisiones de inversión consistentes. En un contexto donde, según el McKinsey Global Energy Perspective, la transición energética requerirá inversiones anuales superiores a los 4 billones de dólares, el talento verde prioriza organizaciones que demuestran ser un canal serio para ese capital”, explica.

Para estos perfiles, las decisiones presupuestales son una señal clara del compromiso real. Las empresas que destinan recursos significativos a iniciativas ambientales y no solo presupuestos marginales para cumplir con la formalidad generan mayor confianza y atractivo.

La coherencia entre discurso y acción también debe ir acompañada del fortalecimiento del talento interno. Horacio Arredondo, decano de la Escuela de Negocios y EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, advierte que, aunque muchas organizaciones hablan de liderazgo innovador con enfoque humano, la realidad muestra una cultura de control y poco énfasis en el desarrollo de competencias.

“Existe una cultura de control, que además cuenta con poco foco en el desarrollo de competencias”, afirma. Esta brecha limita la capacidad de adaptación de las empresas frente a los cambios tecnológicos y a las exigencias de la sostenibilidad.

Carlos Zuzunaga añade que esta brecha se refleja también en el *Technology Trends Outlook 2025*, que identifica la falta de habilidades como uno de los principales inhibidores para la adopción de tecnologías emergentes. “Esto refuerza la necesidad de que los líderes asignen recursos, aceleren el desarrollo de capacidades internas y alineen a sus equipos en torno a una agenda de modernización cada vez más exigente”, manifiesta.

### Talento verde y digital

Según Zuzunaga, muchas organizaciones ya están respondiendo a una doble demanda —verde y digital—, pero el desafío es acelerar el ritmo. Atraer talento con estas competencias implica ir más allá de las declaraciones y apostar por acciones concretas en capacitación, reconversión y desarrollo profesional.

“Un liderazgo que no prioriza activamente estas capacidades limita su potencial de crecimiento y cede terreno competitivo en un entorno donde la innovación y la sostenibilidad se han convertido en diferenciales estratégicos”, remarca.

Para los profesionales especializados, la posibilidad de aprender, mantenerse relevantes y aportar valor en contextos complejos es un factor determinante. Sin estas condiciones, incluso los mejores propósitos pierden fuerza.

La brecha entre discurso y práctica se refleja también en cómo



**Sandra Cubas**  
Regional Managing Partner  
de Cornerstone



**Horacio Arredondo**  
Decano de EGADE Business School del  
Tecnológico de Monterrey

los colaboradores perciben a sus empleadores. Según el estudio *People at Work 2025: A Global Workforce View* de ADP Research, solo el 15 % de los empleados peruanos cree que su empresa invierte en las habilidades que necesita para avanzar en su carrera.

Para Jacobo Parages, uno de los errores más graves es buscar talento externo sin revisar primero el clima interno. Muchas empresas invierten grandes recursos en campañas de atracción, mientras al interior persisten la desconfianza y la falta de oportunidades reales de crecimiento.

Frente a este escenario, recomiendan “formar a los líderes en gestión

de personas y no solo en negocio”. En su experiencia, el talento no suele irse por la empresa, sino por la relación con sus jefes directos. Definir propuestas de valor reales y sostenerlas con hechos es clave para revertir esta tendencia.

### ¿Qué liderazgo exige la sostenibilidad?

Atraer talento en un contexto de transformación constante exige un nuevo perfil de liderazgo. Para Horacio Arredondo, la sostenibilidad se construye en la intersección entre la transformación tecnológica y un cambio de *mindset*. Esto requiere líderes con apertura a la ciencia, a los datos y a la interdisciplinariedad.

Estos líderes deben comprender que la sostenibilidad no se limita a proyectos aislados, sino que implica transformar cadenas de valor y adoptar una mirada sistémica del negocio. La claridad estratégica, señala Arredondo, es fundamental para dar seguridad a los equipos en la toma de decisiones alineadas con un propósito sólido.

“Asimismo, se requiere una autenticidad del líder, la cual pasa por la toma de decisiones éticas; admitir los errores, entre otras cualidades. Un tercer aspecto es que, en medio de una ‘deshumanización’ de tareas por la entrada de la IA, debe contar con un enfoque humanista para la gestión”, comenta.

Sandra Cubas, *regional Managing Partner* de Cornerstone, coincide en que gestionar y retener talento especializado en sostenibilidad y factores ASG exige un liderazgo que integre visión estratégica, ética y capacidad de movilizar equipos en torno a un propósito claro.

Competencias como el pensamiento sistémico, el análisis de



datos ASG, la gestión del cambio y la toma de decisiones con impacto a largo plazo son cada vez más valoradas. “Desde nuestra experiencia en procesos de *executive search*, observamos que muchos de estos perfiles priorizan trabajar con líderes que dominen estas capacidades y que actúen con coherencia”, explica.

Para Cubas, la sostenibilidad debe traducirse en resultados medibles, prácticas concretas y una cultura organizacional viva que refuerce el compromiso y la permanencia del talento.

Carlos Zuzunaga señala que las decisiones estratégicas del liderazgo son una de las señales más potentes que una organización puede enviar al talento ambiental. Cuando una empresa define objetivos climáticos ambiciosos, como compromisos Net-Zero, demuestra que la sostenibilidad forma parte estructural de su modelo de negocio.

“Esa credibilidad se refuerza cuando la estrategia corporativa responde a las tendencias que ya están redefiniendo el entorno energético. El *McKinsey Global Energy Perspective* proyecta que las energías renovables podrían representar la mitad de la generación eléctrica para 2030”, puntualiza.

Un liderazgo alineado con estas dinámicas transmite que la empresa comprende la magnitud del cambio y está tomando decisiones para competir en el nuevo contexto.

### El costo del *greenwashing*

Queda claro que poner el relato antes que la transformación cultural es una de las principales fallas de las organizaciones



**Carlos Zuzunaga**  
Socio de McKinsey & Company

que buscan atraer talento verde. Para Horacio Arredondo, no hay sostenibilidad sin innovación, y esta solo es posible desde la autenticidad.

“El talento está dispuesto a entender que estás en un proceso de transformación; lo que no está dispuesto es que le vendas algo que no existe”, afirma. La honestidad sobre el punto de partida y la claridad sobre el rumbo son claves para construir confianza.

En este marco, Carlos Zuzunaga advierte que el riesgo de *greenwashing* es real. Cuando el discurso ambiental no está respaldado por inversiones y decisiones consistentes, se genera

una brecha de credibilidad que el talento identifica rápidamente.

“Las empresas que integran la sostenibilidad en su toma de decisiones, reportan avances con transparencia y alinean a su liderazgo con objetivos ambientales claros se vuelven destinos atractivos para el talento verde”, explica Zuzunaga. En un mercado exigente, la coherencia ya no es una opción, sino una ventaja competitiva.

Sandra Cubas coincide y señala que, si no existen KPIs, presupuestos ni liderazgo comprometido, los perfiles especializados lo detectan de inmediato. “La sostenibilidad tiene que ser parte de la estrategia de negocio y vivirse dentro de toda la organización”, enfatiza.

Jacobo Parages resume las consecuencias: pérdida de credibilidad, fuga del talento más preparado y daño reputacional. “Si una empresa promete más de lo que hace, pierde a quienes buscan impacto real”, concluye.

La atracción de talento verde no se resuelve con campañas de comunicación ni con discursos bien elaborados. Requiere liderazgo coherente, capaz de alinear estrategia, cultura y decisiones de inversión con un propósito sostenible auténtico.

Para las empresas que aspiran a liderar la transición hacia modelos de negocio más sostenibles, el mensaje es claro: el talento seguirá a quienes demuestren compromiso real, inversión en personas y valentía para transformarse. En ese camino, el liderazgo deja de ser solo un rol jerárquico para convertirse en un factor decisivo de confianza y competitividad a largo plazo.

**“LAS EMPRESAS QUE INTEGRAN LA SOSTENIBILIDAD EN SU TOMA DE DECISIONES, REPORTAN AVANCES CON TRANSPARENCIA Y ALINEAN A SU LIDERAZGO CON OBJETIVOS AMBIENTALES CLAROS SE VUELVEN DESTINOS ATRACTIVOS PARA EL TALENTO VERDE”.**



## Jaime Fernández-Cuesta

CEO de Repsol Perú



## Repsol: tres décadas de energía y compromiso con el Perú

La compañía energética refuerza su posición con una gestión eficiente, innovadora y con un enfoque en sostenibilidad que busca crear valor compartido y acompañar la transición hacia una economía baja en carbono.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

**R** Repsol cumple 30 años en el Perú, consolidándose como un actor clave del sector energético, aliado del desarrollo nacional y referente en sostenibilidad corporativa. Desde el inicio de sus operaciones en el país, Repsol ha invertido más de 4000 millones de dólares y ha aportado más de 20 000 millones de soles en tributos al Estado peruano. Estos recursos han contribuido a la creación de valor, la generación de empleo y el desarrollo económico para todos.

“En Repsol Perú somos 3 000 colaboradores que nos sentimos sumamente orgullosos de nuestro compromiso, que trasciende el negocio. Durante tres décadas hemos acompañado el crecimiento de los peruanos aportando energía confiable. Para lograrlo, nos enfocamos en integrar la sostenibilidad en las operaciones, y cuidamos y valoramos la relación cercana con el entorno y nuestras comunidades”, afirmó Jaime Fernández-Cuesta, CEO de Repsol Perú.

Repsol está presente en todos los eslabones de la cadena energética nacional. Desde la etapa del ups-

stream hasta la comercialización de los productos al consumidor final en las estaciones de servicio. Así, inicia su participación con la exploración y producción de hidrocarburos en la selva del Bajo Urubamba, donde opera el Lote 57 y, a través del Consorcio Camisea, en los Lotes 56 y 88, consolidando su rol en la producción de gas natural y líquidos asociados.

Al centro de la cadena, se encuentra Refinería La Pampilla, en Ventanilla, que es la principal refinería del Perú. Ejecuta labores de refinación, almacenamiento, transporte, distribución, comercialización y exportación de combustibles como GLP, gasoholes, destilados medios, petróleos industriales, diésel y asfaltos.

Luego de una inversión cercana a los 800 millones de dólares, La Pampilla produce combustibles bajos en azufre. En 2016 inauguró su planta de desulfuración de diésel, y dos años más tarde, hace lo propio con la inauguración de la planta de gasolinas de bajo azufre. En ambos productos, se adelanta, por varios años, a la legislación peruana en la pro-





ducción de combustibles con menor impacto ambiental. Más aún, el año pasado inauguró la ampliación de la Unidad de Producción de Gasolinas, incrementando en un 20 % la producción de gasolinas con bajo contenido de azufre, contribuyendo a la seguridad energética nacional al disminuir la dependencia de los buques de importación.

Para la comercialización de los productos, asegura su disponibilidad en terminales al norte y sur del Perú para los sectores de transporte, minería, industria, generación de electricidad y otros usos esenciales en la economía peruana. Para ello, disponemos de capacidad de almacenamiento a lo largo de toda la costa peruana, dos buques para el cabotaje y más de 450 cisternas para la distribución diaria a nivel nacional.

Así, en el 2024, la refinería procesó 27.8 millones de barriles de petróleo crudo. Además, vendió 37.1 millones de barriles de productos, logrando en el mercado interno una cuota de 37 %.

En cuanto a los puntos de venta a cliente final, la compañía cuenta con una extensa red de estaciones de servicio a nivel nacional, que hoy suman más de 500, innovando con sus

tiendas de conveniencia Repshop y Sprint y su oferta de lubricantes. También en el segmento B2B, la compañía es en la actualidad uno de los principales proveedores de la minería, la pesca y la industria, ofreciendo soluciones energéticas seguras y de primer nivel los 365 días del año.

Repsol reafirma su liderazgo a través de la innovación y la mejora continua de la experiencia del cliente. Como parte de su compromiso de ofrecer la energía que la sociedad demande, en el 2024 la compañía inauguró su primera electrolinera, ubicada San Isidro. En 2025, obtuvo el premio a Mejor Atención al Cliente en la categoría Estaciones de Servicio del CX Index de Dátum Internacional, que la posiciona entre las marcas más preferidas y recordadas por los peruanos.

### **Sostenibilidad con impacto**

En el contexto de la transición energética, Repsol fue la primera compañía de su sector que a nivel mundial que anunció la meta de tener cero emisiones netas al 2050, lo que ha señalado claramente el camino para seguir mejorando sus procesos, encontrando soluciones con innovación, eficiencia y seguridad. En Perú, la compañía avanza en

la reducción de su huella ambiental a través de una gestión responsable de sus operaciones.

Destaca la reducción de más de 189 000 toneladas de sus emisiones de CO<sub>2</sub> en los últimos 7 años, equivalente a lo generado por más de 120 000 autos medianos al año, gracias a sus continuas inversiones en innovación, gestión de data y digitalización. En reconocimiento a esto, por segundo año consecutivo, el Ministerio del Ambiente (MINAM) otorgó a la Refinería La Pampilla el máximo galardón por su gestión de gases de efecto invernadero, al alcanzar el nivel más alto, la Cuarta Estrella del programa Huella de Carbono Perú. Con este logro, la refinería de Repsol Perú reafirma su liderazgo en la gestión de emisiones.

### **Desarrollo territorial y biodiversidad**

La sostenibilidad forma parte fundamental de las operaciones de Exploración y Producción, que Repsol desarrolla en la Amazonía peruana. Trabaja desde hace 2 décadas junto a comunidades Matsigenka, Kankinte, Yine y Asháninka en la preservación de su herencia cultural y ambiental.

Un claro y reciente ejemplo es el del proyecto Payanty, un emprendimiento apoyado por la compañía, que trabaja en la producción de derivados del plátano, como los chifles, bajo un enfoque sostenible. Fue galardonada con el premio Emprendedores por Naturaleza, por el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP). Este reconocimiento destacó la labor de Repsol, que fortaleció el emprendimiento local, en el empaquetado y procesamiento de los productos, mejorando la calidad de vida de 77 familias de la comunidad nativa Puerto Rico. El respaldo de Repsol permitió a Payanty obtener un financiamiento de S/50 000, que

facilitará la sostenibilidad del negocio, el bienestar de la comunidad y la conservación del entorno natural.

Adicionalmente en el último año, a través de su programa de conservación cultural, Exploración y Producción de Repsol impulsó dos publicaciones clave para entender y valorar la contribución de la naturaleza y de las comunidades. La primera es “Raíces de Sanación”, que rescata la medicina tradicional indígena, y la segunda es “Mamíferos del Bajo Urubamba”, que documenta más de 120 especies de fauna amazónica, entre ellas las endémicas de la zona. Las publicaciones están disponibles en [www.repsol.pe](http://www.repsol.pe).

En Lima Norte, el programa Impulsared, que nace de la mano de Repsol con una inversión de 15 millones de soles, promueve la transformación de ideas locales en la creación y formalización de negocios sostenibles, fortaleciendo la economía social y alentando a muchos de ellos a incorporar prácticas de economía circular. En su primer año, impulsó la formación de 52 emprendimientos, beneficiando a más de 10 000 personas, el 70 % de ellas mujeres. Negocios de confección como Kallpa Clothing,

emprendimiento de ventanilla, da una segunda vida a uniformes en desuso provenientes de Refinería La Pampilla, y estaciones de servicio Repsol, junto a otros emprendimientos como Biotechnebryo Industries, que transforma el tecnopor recolectado principalmente del río Chillón y la playa Caveró en fertilizantes orgánicos, evidencian cómo la innovación convierte los residuos en oportunidades de desarrollo sostenible.

Un punto aparte es el decidido apoyo de la compañía energética a la equidad en el deporte, como *main sponsor* de las Selecciones Nacionales de Fútbol desde 2023, con un claro enfoque en las selecciones femeninas y de menores. Como parte de esa visión por la igualdad en el deporte más popular y practicado en el Perú, desde 2024 Repsol patrocina el Semillero de Fútbol Femenino Sub-13 junto al diario El Comercio, lo que ha permitido que equipos de niñas futbolistas participen activamente. Gracias a este Semillero de Repsol, el año pasado el equipo técnico de Emily Lima, la directora de las selecciones nacionales de fútbol femenino, pudo reclutar a varias

niñas futbolistas para sus procesos de convocatorias. Y en el Semillero del 2025, el actual comando técnico de las selecciones nacionales femeninas, liderado por el profesor Antonio Spinelli, también participó en el torneo y se llevó la mejor impresión sobre el talento de las niñas futbolistas, resaltando el valor que este tipo de iniciativas tienen en el desarrollo de las deportistas.

El compromiso de Repsol con la gestión responsable también se refleja en su equipo humano. Promueve una cultura basada en la equidad, la seguridad y el desarrollo profesional, que la ubica entre las empresas más atractivas para trabajar. En el *ránking* Merco Talento 2025, ha sido considerada la Mejor Empresa para Trabajar del sector hidrocarburos y la 16ª a nivel nacional. Además, posee certificaciones como Great Place to Work y Women in Mining Oro.

“El verdadero valor de Repsol está en su gente. Cada logro alcanzado en estos 30 años es resultado del compromiso, la innovación y el esfuerzo de nuestros equipos, que hacen posible avanzar hacia una transición energética sostenible”, destacó Jaime Fernández-Cuesta, CEO de Repsol Perú.



# El futuro del voluntariado corporativo: digitalización, alianzas y propósito compartido

El voluntariado corporativo deja de ser una acción simbólica y se consolida como una herramienta estratégica que conecta propósito, sostenibilidad y gestión del talento, según coinciden especialistas y empresas que ya integran estas prácticas a su modelo de negocio.

POR BRYAM ESQUEN DEL CARMEN

besquen@stakeholders.com.pe

**E**l voluntariado corporativo dejó de ser una acción simbólica para convertirse en un eje estratégico dentro de las empresas. En América Latina, más del 70 % de las organizaciones líderes ya vinculan sus programas de voluntariado con su *core business*, según Deloitte 2023, lo que refleja una tendencia clara hacia la integración de la sostenibilidad y la reputación en la gestión empresarial.

Este cambio responde a la presión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a la creciente demanda de coherencia entre discurso y acción, especialmente en un contexto donde los consumidores y los inversionistas exigen responsabilidad social tangible.

En el Perú, el World Giving Index 2022 posiciona al país como líder en participación voluntaria en Sudamérica, aunque aún enfrenta retos en la mediación de impacto y la integración de pequeñas y medianas empresas. Este escenario convierte al voluntariado en una herramienta clave para fortalecer cultura organizacional, fidelizar colaboradores y proyectar una reputación sólida en mercados cada vez más competitivos.

## ¿Cómo evolucionó el voluntariado corporativo en los últimos cinco años?

Ricardo Miranda, jefe de programas y



**Ricardo Miranda**

Jefe de programas y proyectos en la Dirección de Sostenibilidad de la USIL



**Antonio Herrera**

Gerente del Albergue Frieda Heller

proyectos en la Dirección de Sostenibilidad de la USIL, menciona a *Stakeholders* el cambio de enfoque del voluntariado en el último quinquenio.

“En los últimos cinco años, el volun-

tariado corporativo ha evolucionado de ser una práctica filantrópica aislada a convertirse en una herramienta estratégica que fortalece la sostenibilidad del negocio, el desarrollo del talento y la reputación corporativa”, afirma.

Miranda explica que las empresas ya no se conforman con contabilizar horas voluntarias, ahora miden resultados tangibles como acceso a servicios básicos, mejora educativa y reducción de brechas digitales.

Por su parte, Antonio Herrera, gerente del Albergue Frieda Heller, coincide en que el cambio fue profundo y humano. “El voluntariado corporativo ha vivido una transformación profunda. Ha dejado de ser, en muchos casos, una actividad periférica, asociada a fechas simbólicas o acciones puntuales, para convertirse progresivamente en un espacio donde las personas encuentran sentido, propósito y coherencia entre lo que hacen y lo que la empresa dice representar”, señala.

Para Herrera, la consolidación de la agenda ESG, la presión por coherencia reputacional y el aprendizaje de la pandemia aceleraron esta evolución. Subraya que las nuevas generaciones valoran el propósito y la participación, lo que obliga a las empresas a ofrecer experiencias significativas.



Desde la visión del sector turístico, Silvia Quispe, representante comercial de Ecolucerna Lodge Tambopata, explica que su empresa busca fortalecer objetivos que alineen la operación turística con la conservación. “Negocio: garantizar la preservación del ecosistema como principal activo, con un entorno sano, aseguro que viabiliza la subsistencia de la empresa a largo plazo”, comenta.

Ante esto, Úrsula Villarreal, gerente adjunto de Marketing de La Positiva Seguros, planteó con firmeza que su compañía entiende el voluntariado corporativo como una herramienta estratégica que conecta propósito y acción.

“Buscamos fortalecer una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso y el trabajo colaborativo; reforzar nuestra reputación como una empresa responsable y cercana; y contribuir a la atracción y fidelización de talento que valora organizaciones con impacto social real”, asevera.

### Medir el impacto para sostener el compromiso

En Ecolucerna, esa coherencia se expresa también en la forma de medir el impacto. La empresa prioriza indicadores sociales y ambientales que conectan directamente con el territorio.

Quispe detalla que evalúan el número de familias locales integradas a la cadena de valor, las horas de capacitación brindadas y la protección de más de 50 hectáreas de bosque primario y secundario.

“Los resultados se comunican en los reportes anuales de sostenibilidad y a través de plataformas digitales para dar transparencia a los huéspedes y aliados”, explica. Esta medición constante permite sostener el compromiso y legiti-



**Silvia Quispe**  
Representante comercial de  
Ecolucerna Lodge Tambopata



**Úrsula Villarreal**  
Gerente adjunto de Marketing  
de La Positiva Seguros

mar el voluntariado como inversión social.

Herrera coincide en que la diferencia entre un voluntariado de alto impacto y uno simbólico no radica en la cantidad de actividades, sino en la claridad del propósito y la continuidad. “El voluntariado que transforma no se agota en una jornada aislada, sino que forma parte de procesos sostenidos”, sostiene. Desde su experiencia con más de 18 000 voluntarios, subraya que los programas exitosos definen con precisión qué problemática abordan, con quienes trabajan y cómo evalúan los cambios generados en las comunidades.

El aprendizaje sobre la importancia del contexto local aparece con

fuerza en el discurso de Quispe. Al intentar escalar proyectos de voluntariado, Ecolucerna comprendió que no puede imponer modelos sin validar las condiciones del territorio. “No se puede imponer un proyecto sin la validación previa de las condiciones locales”, afirma, y destaca el rol de los voluntarios como generadores de información cualitativa y cuantitativa. La empresa aprendió que el impacto real avanza con lentitud, pero que la constancia supera a la intensidad.

Esta idea dialoga con la advertencia que hace Herrera sobre los riesgos de los programas desconectados de la estrategia empresarial. “El principal riesgo es la pérdida de sentido”, señala.

Cuando el voluntariado se percibe como una obligación o un ejercicio de imagen, los colaboradores se desgastan y las comunidades reciben impactos limitados o incluso negativos. Para él, el voluntariado exige planificación, articulación y una responsabilidad ética que no admite improvisación.

### Voluntariado y talento, una relación cada vez más estrecha

El rol del voluntariado en la motivación y el compromiso de los colaboradores emerge como un punto de convergencia entre las distintas experiencias.

En la selva, Quispe describe el voluntariado como un conector emocional que reduce la rotación de personal y transforma el trabajo diario en una misión de vida. “Genera orgullo de pertenencia”, señala, y destaca su importancia en entornos aislados donde la moral del equipo resulta clave.

Desde una mirada corporativa más amplia, Herrera refuerza esta di-

mentación humana. Explica que el voluntariado influye en la atracción y retención de talento joven porque permite conectar valores personales con la cultura organizacional.

“Muchos colaboradores permanecen en una empresa no solo por lo que hacen dentro de su puesto, sino por lo que pueden construir junto a otros fuera de él”, sostiene. En ese sentido, el voluntariado deja de ser un beneficio adicional y se convierte en una herramienta estratégica de gestión de personas.

La experiencia de La Positiva Seguros confirma esta tendencia. Desde la empresa, entienden el voluntariado como una herramienta estratégica que conecta el propósito con la acción.

“Buscamos fortalecer una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso y el trabajo colaborativo”, explica Úrsula Villarreal, al tiempo que resalta su aporte a la reputación y a la fidelización de talento que valora el impacto social real.

En términos de medición, Villarreal señala que combinan indicadores cuantitativos y cualitativos, como el número de voluntarios, horas de voluntariado y beneficiarios, junto con encuestas de satisfacción.

Estos resultados se consolidan en el Reporte de Sostenibilidad y se reportan tanto al Directorio como a la casa matriz. Esta práctica refuerza la transparencia y posiciona al voluntariado dentro de los compromisos formales de la organización.

### **Aprender haciendo, habilidades que no se enseñan en el aula**

El desarrollo de habilidades blandas y profesionales constituye otro

eje central del diálogo. En la Amazonía, Quispe explica que el voluntariado enfrenta a los colaboradores a desafíos que ningún entrenamiento tradicional logra replicar.

La resolución de problemas complejos, la comunicación intercultural y el liderazgo situacional emergen de la interacción diaria con comunidades y entornos cambiantes. “Nuestras condiciones día a día son variables”, afirma, y subraya el valor de ese aprendizaje práctico.

Herrera amplía esta mirada al destacar el crecimiento del voluntariado basado en habilidades. Para él, este enfoque permite pasar de la buena intención a la creación de valor sostenible.

“Las empresas pueden contribuir de manera más potente cuando ponen al servicio de causas sociales aquello que mejor saben hacer”, indica. Este modelo fortalece capacidades locales y transforma la relación entre voluntarios y comunidades en un vínculo más colaborativo y menos asistencial.

La articulación con el Estado y otros actores aparece como un factor crítico para la sostenibilidad de los programas. Quispe considera que trabajar con entidades como SERNANP, Dircetur y los gobiernos regionales resulta obligatorio para asegurar la legalidad de las intervenciones y evitar duplicidades.

“Garantiza que las iniciativas se mantengan, aunque cambie la administración del lodge”, explica, al referirse a la necesidad de convertir el voluntariado en una política de territorio.

Desde La Positiva, Villarreal coincide en que la articulación con gobiernos locales permite alinear esfuerzos y responder a necesidades reales de las comunidades. Herrera va más allá y sostiene que

las alianzas definirán el futuro del voluntariado corporativo.

“Ninguna empresa puede generar impacto social duradero actuando de manera aislada”, afirma. Para el gerente del Albergue Frieda Heller, las organizaciones sociales aportan conocimiento del territorio, el Estado genera marcos habilitantes y las comunidades deben asumir un rol activo como socias del proceso.

### **El futuro del voluntariado corporativo**

Al mirar el nivel de madurez del voluntariado corporativo en el Perú, Herrera identifica avances y brechas. Reconoce una mayor visibilidad y articulación con áreas de sostenibilidad, pero advierte que muchos programas aún dependen del entusiasmo individual y carecen de estructuras sólidas.

Aun así, destaca el enorme capital social y la vocación solidaria del país, un potencial que exige una gestión más estratégica y profesional.

Herrera imagina programas capaces de generar evidencia, aprender de manera continua y adaptarse a contextos cambiantes, siempre con las personas en el centro. Quispe insiste en que el voluntariado no constituye una actividad secundaria, sino una forma de investigación y desarrollo social. “Invertir en el entorno es asegurar la resiliencia del propio negocio”, afirma la representante de Ecolucerna Lodge Tambopata.

Lejos de la acción simbólica, el voluntariado corporativo se consolida como una herramienta que redefine la relación entre las empresas y su entorno, y que plantea una pregunta central para los próximos años, cómo construir valor compartido en un contexto de desafíos sociales y ambientales cada vez más complejos.

**KARINA SÁNCHEZ**

Directora ejecutiva de TECHO PERÚ

## Voluntariado: cuando el compromiso y la voluntad construyen ciudadanía activa

**H**ablar de voluntariado no implica únicamente compromiso y buena voluntad. En un contexto social marcado por desigualdades persistentes, falta de confianza en las instituciones y la desintegración social; el voluntariado, se convierte en un espacio clave donde convergen la motivación personal y el ejercicio de la ciudadanía, convirtiéndose en una maravillosa herramienta de transformación social.

En el voluntariado corporativo, la motivación suele partir del deseo de contribuir y de tomar acción frente a realidades que evidencian una profunda exclusión social. Cuando estas propuestas están diseñadas de acuerdo con los principios y valores corporativos, y se incorporan como parte de una estrategia de ESG y de sostenibilidad, esta motivación trasciende lo individual y se convierte en un ejercicio de transformación colectiva.

Diversos estudios resaltan la importancia y efectos del voluntariado corporativo tanto en la sociedad como en el sector empresarial. Según la *Encuesta sobre oportunidades de voluntariado en el lugar de trabajo* de Deloitte (2024) el 91 % de los empleados reportaron que las jornadas de voluntariado generan un impacto positivo en su experiencia profesional y potencia su conexión con la empresa, mientras que el 87 % menciona que estas experiencias influyen en su decisión de permanecer en su empleo o buscar uno nuevo. Estos resultados conversan con los datos del *Informe Voluntare 2025*, que evidencia que el ejercicio del voluntariado corporativo se ha consolidado como una herramienta estratégica de gestión interna e impacto social: cerca del 96 % de los empleados consideran que pueden expresar su solidaridad a través de programas de voluntariado corporativo, mientras que el 62.5 % de las empresas ofrece oportunidades de liderazgo dentro de estos programas.

Por ello, el voluntariado debe verse también como una plataforma de formación y aprendizaje ciudadano: un espacio donde se fortalecen valores cívicos y se aprende a ejercer ciudadanía activa. En TECHO, a este proceso lo llamamos “encuentros

improbables”, espacios donde personas que, en su día a día, difícilmente se habrían cruzado, se encuentran cara a cara, trabajan juntas y comparten objetivos comunes. A partir de estos encuentros nacen vínculos genuinos. Vínculos que no se construyen desde la caridad, sino desde el reconocimiento mutuo. En el voluntariado, las personas no solo entregan su tiempo y/o habilidades; también reciben nuevas miradas, historias y aprendizajes que enriquecen su forma de entender el país y su rol dentro de él. Para los equipos corporativos, estas experiencias fortalecen la cohesión interna, el sentido de pertenencia y el compromiso con un propósito compartido.

En un país que necesita más espacios de encuentro y confianza, el voluntariado corporativo tiene la oportunidad de construir algo más profundo que resultados inmediatos: puede ser un puente entre diferentes actores, realidades y personas. Y cuando eso ocurre, el voluntariado deja de ser solo una actividad adicional y se transforma en un ejercicio concreto de ciudadanía activa, capaz de generar cambios que van mucho más allá de una jornada o un proyecto.

Porque, al final, voluntariar no es solo dar. Es encontrarse, vincularse y reconocerse como parte de una misma sociedad.





LEYLA PEREA

Consultora de Voluntariado Corporativo

## Cuando el propósito moviliza, motiva y construye cultura

**D**urante mucho tiempo, el voluntariado corporativo fue entendido principalmente como una herramienta de impacto social hacia afuera: apoyar comunidades, atender emergencias o contribuir a una causa. Ese impacto sigue siendo fundamental. Sin embargo, la experiencia de liderar un programa de voluntariado corporativo me ha confirmado algo igual de transformador: el voluntariado también es una poderosa herramienta de gestión interna, capaz de movilizar personas, fortalecer la cultura organizacional y generar un profundo sentido de pertenencia en los colaboradores.

Hoy, en un contexto donde las organizaciones compiten por atraer y retener talento, especialmente entre millennials y centennials, el voluntariado corporativo adquiere un valor estratégico. Estas generaciones no solo buscan estabilidad o crecimiento profesional; buscan propósito, coherencia y la posibilidad de trascender desde su trabajo. El voluntariado ofrece precisamente eso: una experiencia auténtica donde los valores corporativos dejan de ser un discurso y se convierten en acción.

Cuando un colaborador participa en una actividad de voluntariado, no solo entrega tiempo. Pone en juego habilidades, liderazgo, empatía, capacidad de trabajo en equipo y compromiso. Se enfrenta a realidades distintas, aprende a escuchar, a coordinar, a adaptarse. Y en ese proceso, se produce uno de los efectos más valiosos para cualquier organización: la construcción de sentido de pertenencia. Porque cuando una persona vive una causa junto a su empresa, deja de trabajar únicamente para ella y comienza a trabajar con ella.

La experiencia también me ha demostrado que el voluntariado corporativo tiene la capacidad de unir perfiles diversos dentro de una organización. Permite que distintas áreas colaboren entre sí, que los cargos jerárquicos se diluyan y que muchas de las barreras internas desaparezcan cuando existe un propósito común. En el voluntariado, todos suman desde su rol humano, más allá del puesto que ocupan. Incluso, he sido testigo de cómo programas de voluntariado corporativo que incluyen a excolaboradores —como parte

de iniciativas de retiro voluntario— se convierten en una fuente genuina de motivación y sentido de continuidad. Es una forma valiosa de permitir que quienes han contribuido durante años a la empresa sigan vinculados a ella, compartiendo con sus antiguos equipos los valores que la organización fomentó a lo largo del tiempo y manteniendo vivo el sentido de pertenencia, aun cuando el vínculo laboral ya no exista.

Un programa de voluntariado bien gestionado impacta al colaborador en, al menos, tres dimensiones clave. Primero, el desarrollo de competencias. El voluntariado permite fortalecer habilidades blandas como liderazgo, comunicación, trabajo colaborativo y resolución de problemas, muchas veces en contextos reales que ningún taller puede simular. Segundo, la motivación y el orgullo de pertenencia. Participar en iniciativas con propósito genera satisfacción personal, refuerza el vínculo emocional con la organización y mejora el clima laboral. Y tercero, la conexión con el propósito corporativo: el colaborador comprende cómo su empresa contribuye a la sociedad y se siente parte activa de esa contribución.

La motivación entonces no se impone: se construye. Requiere escuchar a los colaboradores, ofrecer experiencias diversas y flexibles, comunicar con claridad, cuidar la logística y reconocer genuinamente el esfuerzo voluntario. Un voluntario necesita ver resultados, sentir que su aporte tiene sentido y saber que su tiempo es valorado. Por eso, un programa sólido no se limita a ejecutar actividades aisladas; diseña experiencias significativas alineadas a la estrategia, a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y a las capacidades internas de la organización.

El voluntariado corporativo es una triple ganancia: para la comunidad, para la empresa y para el colaborador. Pero, sobre todo, es una oportunidad estratégica para construir culturas organizacionales con propósito. Las empresas que lo entienden no solo generan impacto social; construyen orgullo, compromiso y una conexión auténtica entre las personas y la razón de ser de la organización.



## “En Komatsu-Mitsui demostramos que nuestro voluntariado genera un impacto social tangible”

Para Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú, el voluntariado corporativo va más allá de una acción reputacional y se consolida como un pilar estratégico de su sostenibilidad. Así lo explica Mirtha Rodríguez Rojas, directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de la compañía, en esta entrevista.

**En un contexto donde muchas empresas comunican programas de voluntariado, ¿cómo demuestran que el impacto social generado es tangible y no solo una acción reputacional o de cumplimiento?**

En Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú (KMMP) demostramos que nuestro voluntariado genera un impacto social tangible porque está diseñado para responder a problemáticas reales y se gestiona con una estructura de gobernanza sólida. Todas las iniciativas se articulan desde nuestro programa ‘Somos Voluntariado’, red que integra sponsors de las divisiones Corporativo, con el soporte de Cummins Inc. y Komatsu, asegurando liderazgo, participación y coherencia con nuestra estrategia de sostenibilidad. Esta estructura opera en equipos especializados según el área de acción, las iniciativas con soporte de Fundación Cummins, y por funciones (logística, comunicaciones y métricas).

**¿En qué áreas o espacios se dan los impactos de sus voluntariados?**

Nuestro voluntariado genera impactos en las comunidades, centrados en cuatro áreas de acción: Justicia Social, Educación, Ambiental y Diversidad & Inclusión e Integridad, generando mejoras en capacidades y oportunidades para miles de personas. Este impacto también es posible gracias al respaldo financiero de la Fundación Cummins, que en 2024 destinó US\$ 105 994 para el desarrollo de proyectos. En el último año se ejecu-

taron 18 202 horas de voluntariado con la participación del 44.9 % de nuestra planilla (correspondiente a 1386 voluntarios/as), demostrando que el compromiso es sistémico y sostenido.

**¿De qué manera integran el voluntariado corporativo en la estrategia general de sostenibilidad y en el core del negocio?**

En Komatsu-Mitsui, el voluntariado es

parte integral de nuestra estrategia de sostenibilidad y de nuestra forma de hacer negocio, al ser una extensión de nuestra propuesta de valor hacia los clientes. Un ejemplo de ello es el programa TEC: Educación Técnica para las Comunidades, ejecutado en alianza estratégica con SENATI.

TEC busca mejorar la calidad de vida de jóvenes de escasos recursos en



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

Arequipa, brindándoles acceso a una educación técnica superior de calidad para la carrera de Mantenimiento de Maquinaria Pesada. Este programa involucra estratégicamente a accionistas, colaboradores y clientes.

### ¿Cómo se tangibiliza el aporte de los colaboradores en TEC?

Para nuestros colaboradores, se han elaborado espacios para que compartan su conocimiento técnico, su experiencia operativa, a través de mentorías con el fin de fortalecer la formación de los jóvenes estudiantes participantes del programa. Asimismo, nuestros clientes, participan activamente financiando becas y pasantías, ofreciéndoles la oportunidad de acceder a un empleo formal.

### ¿Cómo garantizan que las actividades de voluntariado respondan realmente a las necesidades de las comunidades y no a intereses internos de corto plazo? ¿Qué rol cumplen los diagnósticos territoriales?

Garantizamos que nuestras actividades de voluntariado respondan a necesidades reales mediante diagnósticos territoriales alineados a nuestra estrategia de sostenibilidad y validados en alianza con organizaciones que tienen un alcance local. Esto nos permite identificar brechas con precisión y determinar si nuestras capacidades pueden aportar soluciones sostenibles.

### ¿Podría mencionar un caso al respecto?

Un ejemplo de ello es nuestra alianza con Water.org a través de Cummins Water Works, mediante la cual priorizamos zonas de intervención en función de estudios nacionales y análisis de vulnerabilidad hídrica; esto nos permite trabajar año a año en comunidades donde la problemática es más crítica. De forma similar, el programa



## "INVOLUCRAMOS A JEFATURAS EN LA CONVOCATORIA, LEGITIMANDO EL VOLUNTARIADO COMO PARTE DEL ROL LABORAL".

TEC nace de la identificación de una brecha real de formación técnica en regiones como Arequipa y Puno. La coordinación directa con SENATI evidenció la necesidad de actualizar la currícula y de mejorar la infraestructura educativa, lo que confirmó que nuestra intervención atendería una demanda genuina del ecosistema formativo.

### En el escenario peruano, ¿qué nuevas tendencias están marcando el voluntariado corporativo y cómo están adaptando a estas dinámicas?

Según el reporte Situación del Voluntariado en el Perú 2024, alrededor del 16 % de la Población en Edad de Trabajar realizó voluntariado en 2023, con un énfasis creciente en acciones vinculadas a los ODS 3 (Salud y Bienestar), 4 (Educación de Calidad) y 10 (Reducción de Desigualdades).

En KMMP nos alineamos a estas dinámicas priorizando el ODS 4

mediante programas como TEC y Cummins Powers Women - Niñas con Oportunidades, donde nuestros colaboradores transfieren conocimiento técnico a jóvenes para fortalecer su empleabilidad y promueven la participación de niñas en carreras STEM. Asimismo, contribuimos al ODS 3 mediante campañas de donación de sangre en alianza con EsSalud, apoyando la atención de pacientes en situación crítica.

### ¿Cuáles son los principales retos para motivar la participación sostenida de los colaboradores y qué estrategias han demostrado ser más efectivas para consolidar una cultura de voluntariado dentro de la organización?

Motivar una participación sostenida en el voluntariado implica conectar los intereses personales de los colaboradores con las necesidades reales de las comunidades donde operamos. En Komatsu-Mitsui hemos aprendido que la clave está en construir una cultura de voluntaria-



do que se vive desde dentro. Por ello, el equipo Somos Voluntariado está conformado por líderes de diversas áreas, quienes actúan como embajadores internos, acercando las iniciativas a sus equipos y dinamizando la comunicación, lo que permite una participación descentralizada.

### ¿Es crucial involucrar también a los altos cargos para promover el voluntariado?

Involucramos a jefaturas en la convocatoria, legitimando el voluntariado como parte del rol laboral. Este enfoque se complementa con la inclusión de la participación en voluntariado dentro de los objetivos de gestión del desempeño, lo que refuerza el valor del servicio comunitario, integrándolo en la rutina empresarial.

A ello se suman iniciativas que promueven liderazgo como Navidad Solidaria, concurso que financia proyectos sociales propuestos y ejecutados por colaboradores. En 2024 se seleccionaron 13 iniciativas y en 2025 el programa creció a 19, fortaleciendo el sentido de pertenencia y cohesión.

**La medición sigue siendo un punto débil en muchos programas.**

### ¿Qué metodologías o herramientas utilizan para evaluar resultados, y cómo aseguran transparencia en los datos que reportan?

La medición del voluntariado es un reto frecuente en los programas corporativos, por lo que en Komatsu-Mitsui hemos diseñado un sistema que combina rigor metodológico y mecanismos internos de control. Para asegurar transparencia, contamos con un equipo transversal dentro de Somos Voluntariado encargado exclusivamente de consolidar, revisar y validar las métricas reportadas por los colaboradores. Esta segregación de funciones garantiza que las cifras sean

consistentes y verificables antes de su publicación.

### Considerando la inestabilidad social y económica del país, ¿qué cambios han tenido que implementar para mantener vigentes sus programas de voluntariado y cómo evalúan su capacidad para seguir siendo un motor de transformación en el mediano plazo?

La inestabilidad social y económica del país nos ha exigido adaptar la forma en que gestionamos el voluntariado para asegurar su continuidad y mantener su capacidad transformadora. En Komatsu-Mitsui, estos cambios han sido estratégicos y operativos,



fortaleciendo las alianzas con instituciones técnicas y sociales que cuentan con presencia territorial estable.

Por periodos, algunos proyectos han evolucionado hacia modelos más flexibles, combinando actividades presenciales con modalidades híbridas, virtuales o asincrónicas, con el fin de garantizar la participación segura de los colaboradores y la continuidad del impacto en las comunidades. Gracias a este enfoque, seguimos movilizandovoluntarios a nivel nacional y generando impactos sostenibles.

## “El voluntariado fortalece significativamente el sentido de pertenencia”

Úrsula Villarreal, gerente adjunto de Marketing de La Positiva Seguros, comparte cómo el voluntariado corporativo se ha convertido en una herramienta estratégica para desarrollar habilidades blandas, fortalecer el sentido de pertenencia y generar impacto social medible, a través de iniciativas adaptadas a cada territorio y articuladas con el Estado y los gobiernos locales.

**¿Qué objetivos de negocio, reputación, cultura organizacional, atracción de talento, buscan fortalecer a través del voluntariado corporativo?**

Desde La Positiva entendemos el voluntariado corporativo como una herramienta estratégica que conecta nuestro propósito con la acción. Buscamos fortalecer una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso y el trabajo colaborativo; reforzar nuestra reputación como una empresa responsable y cercana; y contribuir a la atracción y fidelización de talento que valora organizaciones con impacto social real.

**¿Qué indicadores utiliza la empresa para medir el impacto social real de sus programas de voluntariado y cómo se reportan estos resultados?**

Para medir el impacto social real de nuestros programas de voluntariado utilizamos una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos. Entre los principales se encuentran el número de colaboradores voluntarios, las horas de voluntariado, el número de beneficiarios directos e indirectos y los resultados de las encuestas de satisfacción de los voluntarios.

Estos indicadores se consolidan y se reportan a través de nuestro Reporte de Sostenibilidad, el cual es revisado y aprobado por el Directorio y difundido de manera interna y externa. Adicionalmente, los resultados de nuestros programas de voluntariado se reportan a nuestra casa matriz, Fidelidade,



Úrsula Villarreal  
Gerente adjunto de Marketing  
de La Positiva Seguros

como parte de nuestros compromisos de gestión y transparencia.

**¿Qué aprendizajes han obtenido al intentar escalar o replicar proyectos de voluntariado de alto impacto?**

Uno de los principales aprendizajes ha sido entender que no existe un modelo único replicable para todos los contextos. Si bien gestionamos y replicamos iniciativas de voluntariado en distintas regiones donde tenemos presencia, hemos comprobado que cada ciudad y comunidad tiene particularidades sociales, culturales

y operativas que deben ser consideradas. Una actividad que funciona bien en una región no necesariamente tendrá el mismo impacto en otra si no se adapta a su realidad local.

**¿Qué rol juega el voluntariado corporativo en la motivación, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores?**

El voluntariado fortalece significativamente el sentido de pertenencia. Los colaboradores se sienten orgullosos de formar parte de una organización que genera impacto más allá del



negocio y que les brinda espacios para aportar desde lo personal. Estas experiencias refuerzan la conexión emocional con la empresa, incrementan el compromiso y fortalecen el trabajo en equipo, incluso entre áreas que no interactúan habitualmente.

Para nosotros, estos espacios son especialmente valiosos porque también contribuyen a la formación de líderes, a través del reconocimiento de la participación y del desarrollo de habilidades blandas. Incluso, hemos visto casos en los que los voluntarios, a partir de estas experiencias, han decidido organizarse para continuar colaborando y aportando de manera sostenida a las comunidades impactadas.

### **¿De qué manera el voluntariado contribuye al desarrollo de habilidades blandas o profesionales dentro de la empresa?**

Los voluntariados contribuyen con que los colaboradores fortalezcan competencias como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empatía y resolución de problemas. También brinda oportunidades para aplicar habilidades en



contextos distintos, fomentando creatividad, innovación y gestión de proyectos, mientras se refuerza la cultura de compromiso y responsabilidad social dentro de la empresa.

**“BIEN GESTIONADO, GENERA VALOR PARA LA SOCIEDAD, FORTALECE LA CULTURA INTERNA Y APORTA A LA SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO”.**

### **¿Qué tan clave es la articulación con el Estado o gobiernos locales para asegurar la sostenibilidad de estas iniciativas?**

La articulación con el Estado y los gobiernos locales es fundamental. Permite alinear esfuerzos, evitar duplicidades y asegurar que las iniciativas respondan a necesidades reales de las comunidades.

### **¿Qué mensaje les daría a otras empresas que aún ven el voluntariado corporativo como una acción secundaria y no como una inversión social de largo plazo?**

El voluntariado corporativo no debe verse como una acción aislada ni como un complemento reputacional, sino como una inversión social de largo plazo. Bien gestionado, genera valor para la sociedad, fortalece la cultura interna y aporta a la sostenibilidad del negocio. Integrarlo a la estrategia de las compañías permite crear impacto real y construir organizaciones más humanas, coherentes y resilientes.



## “Buscamos generar capacidades instaladas, no acciones aisladas”

El voluntariado corporativo en ISA ENERGÍA se consolida como un pilar de su estrategia de sostenibilidad, articulando impacto social, educación, acción ambiental y desarrollo comunitario en las zonas de influencia de sus operaciones. Cecilia Tagata, subgerenta de Sostenibilidad y Comunicaciones, detalla cómo la compañía integra alianzas, medición de impacto y enfoque de largo plazo para generar valor compartido en los territorios donde opera.

### ¿Qué resultados destacan como producto de los programas de voluntariado corporativo de ISA ENERGÍA?

En nuestro caso, el impacto se evidencia en resultados concretos y medibles en las zonas de influencia. Solo en 2024, beneficiamos a más de 40 000 personas a través de proyectos y campañas sociales; realizamos charlas comunitarias para más de 7500 personas en 210 comunidades de ocho regiones del país, e impulsamos una campaña de salud que alcanzó a más de 3400 personas en Piura, Lambayeque y Lima.

### ¿Cuál es el enfoque con el que desarrollan cada una de las iniciativas?

Nuestros voluntariados se suelen desarrollar en el marco de programas sociales ya establecidos, como Huertos en Línea y Jardines de Vida, lo que garantiza que generen capacidades instaladas y no acciones aisladas. Asimismo, contamos con alianzas para el desarrollo de estas actividades. Por ejemplo, en voluntariados con Perú Champs. Esto asegura un impacto real, sostenido y alineado con las necesidades de las comunidades.

### ¿Cómo se vincula el concepto de voluntariado con la estrategia de sostenibilidad de la compañía?

El voluntariado es un componente central de nuestro Plan de Gestión Social y se desarrolla en las áreas de influencia de nuestras operaciones de transmisión eléctrica, donde generamos impacto directo. Cada iniciativa contribuye al de-

sarrollo y bienestar de las comunidades, articulándose con nuestros cuatro ejes estratégicos de sostenibilidad: educación y formación, emprendimiento y productividad, infraestructura y acceso a servicios y operaciones sostenibles.

Estos ejes están alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con un enfoque de largo plazo: generar valor compartido y fortalecer ecosistemas comunitarios en las áreas donde operamos. De esta forma, el voluntariado está alineado con nuestro negocio de infraestructura eléctrica y

la permanencia de largo plazo en los territorios.

### ¿Qué pasos previos desarrollan a la implementación de algún programa?

El diseño e implementación de los voluntariados se fundamenta en diagnósticos participativos, análisis de riesgos y oportunidades sociales y se enmarca en el modelo de gestión social de ISA y sus empresas, “Conexión Desarrollo”, que define objetivos, metas e indicadores para cada intervención.

Además, mantenemos mecanismos permanentes de escucha, incluyendo canales exclusivos de atención y presencia directa en subestaciones, que nos permiten monitorear cambios en las comunidades y ajustar los programas cuando es necesario. Los proyectos que acompañan el voluntariado, como Huertos en Línea, Jardines de Vida, campañas de salud, responden a problemáticas ya identificadas y que se abordan de manera sostenida, no como acciones puntuales de un solo día.

### ¿Qué aporte identifican en las alianzas que establecen con otras organizaciones al momento de las intervenciones?

Las alianzas son un componente central de nuestro modelo de intervención. Trabajamos con organizaciones especializadas como INGECON y Misha Rastrea, que aportan conocimiento técnico y presencia territorial. Estas colaboraciones permiten complementar nuestras capacidades con metodologías de educación, salud, desarrollo productivo



**Cecilia Tagata**

Subgerenta de Sostenibilidad y Comunicaciones en ISA ENERGÍA

y agricultura sostenible, potenciando el impacto de iniciativas como Huertos en Línea, Jardines de Vida. Gracias a estas alianzas, nuestras intervenciones son más consistentes, sostenibles y adecuadas al contexto de cada comunidad, evitando esfuerzos aislados y fortaleciendo el valor social generado.

**Medir el nivel de impacto es un reto constante en los programas de voluntariado. ¿Qué estándares o lineamientos orientan las mediciones que realizan desde ISA ENERGÍA?**

En ISA ENERGÍA contamos con un sistema de medición basado en metodologías estandarizadas y verificables. Utilizamos los estándares GRI para reportar nuestras acciones sociales y asegurar comparabilidad. Además, aplicamos la herramienta de Retorno Social de la Inversión (SROI) para cuantificar el valor social generado y evaluar la efectividad de nuestras intervenciones.

Toda esta información se integra en nuestras memorias corporativas bajo políticas de gestión social, ambiental y de riesgos, lo que garantiza transparencia y confiabilidad en los datos reportados.

**¿Cuál es la ruta que siguen con los voluntariados que buscan una contribución en particular?**

En voluntariados específicos también se registran indicadores detallados; por ejemplo, en la experiencia de voluntariado “Transformo el futuro con las 7R’s” no se contabilizaron horas de dedicación y voluntarios, sino también los productos educativos generados, permitiendo reportes de valor y resultado.

**¿Qué áreas temáticas y de territorio abarcan los programas que han venido ejecutando a lo largo del tiempo?**

Nuestros programas de voluntariado abarcan educación, desarrollo



**“SOLO EN 2024, BENEFICIAMOS A MÁS DE 40 000 PERSONAS A TRAVÉS DE PROYECTOS Y CAMPAÑAS SOCIALES”.**

local y acción ambiental, con iniciativas tanto en Lima como en nuestras zonas de operación en el norte y sur del país.

Es el caso del voluntariado “Transformo el futuro con las 7R’s” que fortaleció aprendizajes sobre economía circular, creatividad y participación comunitaria en dos jornadas presenciales. Este contó con la participación de 27 escolares de primaria, creación de proyectos sostenibles y feria ambiental con familias. Además, en Chiclayo, los voluntarios de la Subgerencia de Transmisión Norte reforzaron el equipamiento del Centro de Salud de Cerropón, habilitando un nuevo espacio para el tamizaje de neonatos y consultas de pediatría.

**¿Resaltaría alguno que haya coadyuvado al cuidado del ambiente o a la armonía de este con comunidades?**

En el ámbito ambiental, iniciativas como Murales que Conectan promueven la sensibilización ambiental y la mejora de infraestructura. En Arequipa, voluntarios de la Subgerencia de Transmisión Sur trabajaron con una artista local para crear un mural combinan-

do arte, innovación y promoción de conciencia ambiental. En Lima, el Voluntariado Verde renovó y reforzó la infraestructura del proyecto Jardines de Vida, impulsando prácticas de agricultura sostenible en zonas vulnerables.

**¿Cuál diría que es el principal desafío para mantener la motivación de los colaboradores?**

El principal reto es mantener una participación voluntaria que no dependa solo de esfuerzos espontáneos, sino que se sostenga en el tiempo. Para ello, trabajamos con un enfoque que conecta el voluntariado con el propósito del negocio y con los ejes de sostenibilidad. En 2025 participaron 53 trabajadores, alcanzando 277 horas de voluntariado, lo que demuestra una cultura fortalecida.

Estrategias efectivas que promovieron el voluntariado

- Ofrecer experiencias significativas y con impacto real.
- Integrar a las familias (lo cual eleva motivación y sentido de orgullo).
- Conectar cada voluntariado con un proyecto de largo plazo.
- Reconocer públicamente la contribución de los voluntarios.



**Por Carla Sánchez**Jefa de Asuntos Corporativos y Desarrollo  
Comunitario de Hortifrut Perú

## Voluntariado corporativo: eje para fomentar bienestar en las comunidades

En un mundo empresarial que busca redefinir su rol social, el voluntariado corporativo emerge no solo como un acto de bondad, sino como una inversión estratégica crucial para la sostenibilidad. Lejos de ser una actividad periférica de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se está consolidando como un elemento central en la identidad y el impacto de las organizaciones. Los programas de voluntariado bien diseñados, enfocados en la empatía y la participación, generan gran valor para las comunidades y empresas, fortaleciendo la reputación, fomentando el compromiso de los trabajadores y co-creando soluciones sostenibles.

En este contexto, uno de los sectores donde más se está trabajando en voluntariado corporativo es la agroindustria, el cual es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social del Perú. Y más allá de destacar las cifras de exportación, este sector tiene un impacto so-

cioeconómico crucial, siendo una fuente significativa de empleo, especialmente en zonas rurales de La Libertad, Piura, Lambayeque, entre otros. De esta manera, la agroindustria no solo impulsa el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y atrae divisas, sino también, genera oportunidades laborales y bienestar a nivel nacional.

Según el reciente Estudio de Percepciones sobre el voluntariado corporativo “Hortifrut Transforma”, el cual genera bienestar en Chao, La Libertad, y que representa un pilar fundamental en la estrategia de sostenibilidad de la compañía, resalta que la comunidad reconoce al voluntario de Hortifrut como embajador de marca empleadora, destacando su empatía. Al respecto, la empatía sobresale como motor de transformación y es la dimensión emocional más sólida del voluntariado. Los beneficiarios y los voluntarios exhiben los niveles más altos de empatía: 31.51%

y 30.17%, respectivamente, frente a un 12.70% de los no voluntarios.

Pero ¿por qué es esto significativo? La empatía es el puente que conecta a las personas. En el contexto corporativo, se traduce en una comprensión genuina de las necesidades comunitarias, una respuesta más efectiva y la construcción de relaciones de confianza. Una empresa empática es aquella que escucha, se adapta y coopera, atributos esenciales para la resiliencia y la sostenibilidad a largo plazo.

En el marco del Día Internacional de los Voluntarios destacamos el gran rol de varios sectores económicos en el país, entre ellos, la agroindustria, y de manera especial, a nuestro equipo por apoyar iniciativas sociales en la comunidad de Chao y Salaverry. Tenemos la satisfacción de que cada año se fortalece el voluntariado “Hortifrut Transforma”. Gracias al esfuerzo y energía de perso-



nas desinteresadas se ha logrado más de 1000 horas de voluntariado, tener a más de 130 voluntarios involucrados durante 2025 y que la compañía sea percibida como la principal empresa dedicada a esta labor en la comunidad.

Gracias al involucramiento y apoyo de los voluntarios TOP hemos logrado resultados exitosos en los programas sociales, lo cual nos permite avanzar y hacer más en beneficio de las comunidades. Las actividades de este programa nos enorgullecen porque están enfocadas en el bienestar de las comunidades y contribuyen con el desarrollo de miles de familias dedicadas al agro.

Estas acciones han promovido que más de 300 niños y adultos tengan alimento diario en los comedores populares de Nuevo Chao y Valle de Dios (Comedores que Transforman) y que más de 700 niños, niñas y adolescentes sean beneficiados con proyectos como Anemia Cero, Cultivando valores, Emprendimiento Escolar ¡Te Reto!, Huertos Escolares, así como iniciativas internas como nuestro programa “Impulso Hortifrut”, un Centro de Educación Básica Alternativa - CEBA, entre otros. Cabe precisar que esto no solo se trata de números, sino de vidas impactadas.

En ese sentido, el estudio de percepciones indica que Hortifrut es “percibida como la principal empresa en la comunidad”. Esta legitimidad se construye a través de la presencia constante y el compromiso visible. La “empatía por programa” muestra que las iniciativas educativas como el CEBA (100% de alta empatía) y Anemia Cero (66.7%) tienen un impacto emocional alto, sugiriendo que la inversión en conocimiento y bienestar es lo más valorado en la comunidad.

Esta “empatía” y “percepción” se traducen en un capital social in-

valuable: licencia para operar, relaciones comunitarias sólidas, y una reputación de marca que va más allá de los productos. Esto no es una coincidencia. Cuando los voluntarios entienden la estrategia detrás de sus acciones, y los beneficiarios se sienten involucrados y escuchados, el impacto es exponencialmente mayor.

El voluntariado corporativo crea un ecosistema de beneficios. Para la empresa, mejora la imagen, atrae y retiene talento, va consolidando su rol como marca empleadora y fomenta una cultura interna de orgullo y compromiso. Para los trabajadores, ofrece desarrollo personal, gratificación y sentido de pertenencia. Para las comunidades, proporciona apoyo tangible, empoderamiento y un socio en el desarrollo.

Al fortalecer el programa de voluntariado se reconoce que pequeñas acciones pueden generar un gran impacto en muchas familias. Este enfoque no es solo una buena práctica, sino un eje estratégico de impacto social (como sugieren las conclusiones del estudio). La implementación de indicadores de desempeño, la formación emocional y un cronograma anual diversificado son

pasos cruciales para optimizar y expandir este modelo.

La experiencia en la agroindustria y los hallazgos del estudio demuestran irrefutablemente que el voluntariado corporativo, anclado en la empatía y la participación genuina, es una fuerza poderosa para la sostenibilidad. Es hora de que más empresas reconozcan el voluntariado no como una obligación, sino como una oportunidad estratégica para construir resiliencia, fomentar la innovación social y generar valor compartido.

Como agroindustria sostenible estamos contentos porque cada año se fortalece el Voluntariado “Hortifrut Transforma” y sus exitosos resultados se evidencian en diversas actividades. Seguiremos apoyando a los voluntarios de corazón ya que con pequeñas acciones se puede generar un gran impacto. Al invertir en el corazón de las comunidades, las empresas prospera y, además, contribuyen para un futuro más equitativo y sostenible para todos. El voluntariado no es solo dar, es cocrear un futuro donde la empatía es la moneda de cambio más valiosa y duradera.



## SONAJA: voluntariado corporativo para el desarrollo social y la transformación de comunidades vulnerables

Fernando Calderón, presidente de la Sociedad Nacional de Juegos de Azar (SONAJA), detalla cómo el voluntariado corporativo forma parte de la estrategia de sostenibilidad del gremio, articulando acciones con el Estado y las comunidades para generar impacto social sostenible en el país.

En el marco de su compromiso con el desarrollo social y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades más vulnerables del país, SONAJA ha implementado un robusto programa de voluntariado que moviliza a sus empresas asociadas en diversas acciones solidarias. A lo largo de casi tres décadas de labor, el gremio ha demostrado su capacidad de organización para asistir a poblaciones que enfrentan situaciones difíciles, destacándose especialmente por su trabajo en Ticlio Chico, una comunidad que ha recibido apoyo constante y progresivo.

“El voluntariado corporativo es una parte fundamental de nuestro rol como gremio. Nos hemos enfocado en generar un impacto real y sostenible, no solo durante campañas puntuales, sino en iniciativas de largo plazo que fomenten el crecimiento y fortalecimiento de las comunidades”, afirma Fernando Calderón, presidente de SONAJA.

**¿Cómo se integra el voluntariado corporativo dentro de la estrategia de sostenibilidad de SONAJA y de qué forma este enfoque contribuye al fortalecimiento del sector de juegos de azar responsable en el país?**

En SONAJA entendemos el voluntariado como parte natural de nuestro rol como gremio y como sector comprometido con el país. A lo largo de casi 30 años de vida institucional, hemos participado de manera activa en di-



versas iniciativas solidarias, tanto a nivel gremial como a través de nuestras empresas asociadas, apoyando albergues, a la Teletón, campañas impulsadas por distintos ministerios y acciones de atención ante emergencias sociales y climáticas.

Cuando se trata de iniciativas de mayor alcance o de acompañamiento sostenido, nos organizamos como gremio para sumar esfuerzos y generar un impacto colectivo. Un ejemplo emblemático es el trabajo que venimos realizando desde hace casi una década en Ticlio Chico, donde hemos acompañado a la comunidad de manera constante y progresiva. Allí hemos contribuido a la construcción de

un centro de usos múltiples que hoy alberga, en su primer piso, un colegio multi aula multigrado y una cuna-jardín, y en el segundo nivel un espacio de reunión comunal.

**¿De qué manera SONAJA asegura que el impacto social generado a través de sus programas de voluntariado sea medible, verificable y alineado con las prioridades nacionales de apoyo social impulsadas junto con MINCETUR?**

Para nosotros, ser gremio implica también aprovechar nuestra capacidad de organización para ayudar cuando el país lo necesita. Trabajamos de manera articulada con entidades del Estado como MINCETUR, MIDIS, el Ministerio

de la Mujer y gobiernos locales, que nos permiten identificar prioridades y canalizar la ayuda hacia poblaciones vulnerables. El impacto de nuestras acciones se verifica en el tiempo, a través de la continuidad y del progreso visible en las comunidades que acompañamos.

En Ticlio Chico, por ejemplo, hemos sido testigos del crecimiento de espacios educativos y comunales que hoy están en funcionamiento y al servicio de la población. Nuestra mayor retribución es ver cómo la comunidad mejora, se fortalece y se organiza mejor, sabiendo que nuestro aporte contribuyó a ese proceso colectivo.

**¿Qué mecanismos utiliza SONAJA para garantizar que las iniciativas de voluntariado respondan efectivamente a las necesidades reales de las comunidades más vulnerables y no únicamente a objetivos internos de corto plazo?**

Nuestro principal mecanismo es la cercanía y la capacidad de articular esfuerzos. Estamos atentos a las necesidades que surgen tanto desde el Estado como desde las propias comunidades, lo que nos permite responder de manera pertinente y oportuna. En muchos casos, las acciones nacen a partir de sinergias con entidades públicas, donde los ministerios nos convocan para apoyar campañas específicas.

En otros, como en Ticlio Chico, el vínculo directo y de largo plazo nos permite identificar prioridades concretas. Además, se generan alianzas con otros actores, como la Municipalidad de San Borja, que se ha sumado donando árboles para la zona, fortaleciendo así el impacto de las intervenciones. Este trabajo conjunto asegura que las iniciativas respondan a necesidades reales y compartidas, en la cual siempre el equipo de SONAJA está súper comprometido.



## **“LAS EXPERIENCIAS MÁS EXITOSAS HAN SIDO AQUELLAS VINCULADAS A CAUSAS CLARAS Y CON IMPACTO VISIBLE”.**

**En el contexto peruano actual, ¿qué tendencias emergentes en voluntariado corporativo considera SONAJA más relevantes y cómo está adaptando sus programas para mantener su pertinencia y alcance social?**

En el contexto actual, observamos una mayor necesidad de voluntariado con amplio alcance social, enfocado en comunidades vulnerables y en la atención de emergencias climáticas y sociales. Frente a ello, como gremio buscamos sumar esfuerzos, escalar apoyos cuando es necesario y mantener una presencia constante en los territorios donde intervenimos.

Nuestra forma de adaptarnos ha sido combinar acciones de respuesta inmediata con relaciones de largo plazo, como la de Ticlio Chico, que nos permiten generar cambios sostenidos en el tiempo. Al mismo tiempo, cada empresa asociada continúa desarrollando sus propias iniciativas sociales, lo que amplía el alcance del impacto del sector y refuerza una red solidaria que actúa de manera coordinada y complementaria.

**¿Cuáles son los principales desafíos para promover la participación activa y sostenida de los colaboradores del sector, y qué estrategias han resultado más efectivas para consolidar una cultura de voluntariado dentro de SONAJA y sus empresas asociadas?**

En SONAJA no contamos con un área formal de voluntariado o acción social; son los propios asociados quienes se organizan y hacen posible que las iniciativas se concreten. Esta dinámica ha fortalecido una cultura gremial altamente colaboradora, reconocida por su compromiso solidario y por actuar de manera desinteresada.

Las experiencias más exitosas han sido aquellas vinculadas a causas claras y con impacto visible, como las actividades en Ticlio Chico, las campañas de friaje o las acciones navideñas. En estos casos, la participación se da de forma natural, impulsada por la convicción y el deseo genuino de ayudar. Esta manera de trabajar, basada en la empatía, la articulación y el orgullo de ver crecer a las comunidades, ha permitido consolidar una cultura de voluntariado auténtica y sostenida dentro del gremio y de sus empresas asociadas.



# Caja Arequipa recibe el Premio Nacional “RENAVOL” 2025 en voluntariado corporativo

La entidad financiera fue reconocida por su programa de voluntariado corporativo, una iniciativa que impulsa la educación financiera y el empoderamiento económico de poblaciones vulnerables.

**C**aja Arequipa ganó por segundo año consecutivo el Reconocimiento Nacional de Buenas Prácticas de Voluntariado – RENAVOL 2025, otorgado por el presidente de la República, consolidando así su liderazgo con iniciativas que promueven el desarrollo social y la inclusión financiera en el país.

La iniciativa galardonada en la categoría corporativa es “Ser Voluntario es Ser Agradecido”, con la que Caja Arequipa contribuye al empoderamiento económico y la educación financiera, mediante los programas “Finanzas para Todos”, “Kallpa Warmi” y “Aprende Emprende”, orientados a generar mayores oportunidades para poblaciones vulnerables.

La ceremonia de premiación de RENAVOL 2025 se realizó en Palacio de Gobierno y contó con la participación del presidente de la República, José Jerí, quien saludó a las entidades galardonadas y resaltó el rol del voluntariado como base esencial para el desarrollo.

“Cada vez que una voluntaria o voluntario extiende la mano, el Perú avanza y cierra brechas en favor de la población más vulnerable”, enfatizó.

La ceremonia reunió a más de 700 voluntarios provenientes de diversas organizaciones del país, reafirmando el valor del voluntariado como expresión solidaria, fuerza transformadora y motor de participación ciudadana.



**“EL PREMIO NACIONAL RENAVOL RECONOCE A LAS INICIATIVAS QUE GENERAN UN IMPACTO POSITIVO Y TRANSFORMADOR EN LA SOCIEDAD”.**

Celebrada en conmemoración del Día Internacional del Voluntariado (que se da cada 5 de diciembre), el evento contó además con la presencia de la ministra de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, Sandra Gutiérrez Cuba; el ministro de Educación, Jorge Figueroa Guzmán, entre otras autoridades.

El Premio Nacional RENAVOL, otorgado por el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, en articulación con el Sistema Nacional de Voluntariado, reconoce a las iniciativas que generan un impacto positivo y transformador en la sociedad. En la edición 2025, el proceso de evaluación consideró la gestión anual de las or-

ganizaciones, en la que Caja Arequipa contó con la participación de más de 600 voluntarios a nivel nacional.

En esta edición, 59 organizaciones llegaron a la etapa final, compitiendo en seis categorías: académica, civil, comunitaria, corporativa, estatal e internacional. Con este reconocimiento, Caja Arequipa reafirma su compromiso con el voluntariado corporativo como una herramienta clave para cerrar brechas, promover la inclusión financiera y contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades, agradeciendo especialmente a sus voluntarios por su vocación solidaria y su impacto transformador en la vida de miles de familias.



# Gobernanza en tiempos de crisis: ¿cómo se toman decisiones bajo presión?

Crisis reputacionales, climáticas, financieras u operativas están poniendo a prueba la capacidad de los directorios para responder con transparencia, rigor técnico y liderazgo ético. Seis especialistas analizan qué distingue a una gobernanza sólida cuando la presión no da tregua.

POR DENISSE TORRICO

dtorrico@stakeholders.com.pe

La toma de decisiones en crisis dejó de ser un ejercicio teórico para convertirse en una prueba real de coherencia y preparación. Lo que antes se discutía con calma hoy exige respuestas inmediatas, sustentadas en datos verificables y un liderazgo claro.

Carlo Velarde, experto en integridad y cultura organizacional, advierte que la calidad de las decisiones se define más por la relación con el propósito institucional. Cuando este se diluye, afirma, “los directorios reaccionan por la presión mediática o el miedo al impacto inmediato”, generando respuestas que solucionan poco y exponen mucho.

Para Óscar Meléndez, socio de Servicios Forenses y Riesgos de Integridad de EY Perú, la preparación previa define quién gobierna la crisis y quién es arrastrado por ella. “Un directorio efectivo no improvisa, incluso bajo máxima presión. Funciona como una cabina de avión en emergencia: los pilotos no se entregan a la intuición; aplican un protocolo”, comenta.

## Cultura organizacional: donde nacen —o fallan— las decisiones

Detrás de cada crisis hay una cultura organizacional que sustenta o debilita la capacidad de respuesta. Velarde señala que una cultura basada en confianza, transparencia y colaboración permite que la información fluya y que los directores opinen sin temor.



**Carlo Velarde**  
Experto en integridad  
y cultura organizacional



**Óscar Meléndez**  
Socio de Servicios Forenses y Riesgos de  
Integridad de EY Perú

Para Miguel Antezana, coordinador académico del Diploma de Especialización en Comunicación Corporativa de ESAN Graduate School of Business, el liderazgo es decisivo en momentos de presión: “Si la cultura organizacional no tiene pilares claros, esas carencias se reflejan directamente en la respuesta ante una

crisis. El presidente del directorio debe ser un líder que, acompañado de los mejores profesionales, tome la decisión oportuna en el momento oportuno”.

La relación entre el directorio y la gerencia también enfrenta su propia zona de riesgo. Javier Mosqueira, jefe de la carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM), señala que cuando el directorio traspasa la frontera de la gestión operativa, la coordinación se erosiona y el ruido interno crece. La improvisación, advierte, termina por desordenarlo todo. “Un buen presidente estructura el debate, contiene egos y enmarca la narrativa”, asegura.

## Gobernanza ambiental: cuando el clima reescribe las prioridades

Las crisis ambientales ya no son un capítulo aparte, son un eje determinante de la gobernanza corporativa, que exige datos, anticipación y transparencia.

Luis Roca Infante, coordinador de Sostenibilidad de la UPC, señala que las organizaciones están dejando atrás una mirada enfocada exclusivamente en la eficiencia de costos y avanzan hacia una lógica de resiliencia institucional. “Estamos transitando de una visión centrada exclusivamente en la eficiencia de costos hacia una visión de resiliencia institucional”.

Fenómenos como el estrés hídrico o las alteraciones climáticas ya no se perci-

ben como hechos excepcionales; hoy se asumen como variables que deben integrarse en la gestión diaria. “No esperamos a tener la presión de una fiscalización para actuar. Activamos nuestros propios protocolos, que son más exigentes que la ley”, añade un punto crítico.

Por su parte, Marcela Ruiz Aguilar, directora ejecutiva en Acústica Marina, asegura que la clave está en contar con evidencia oportuna que permita a los directorios diseñar y revisar estrategias de mitigación temprana. “Los directorios deben elaborar y revisar estrategias de mitigación temprana. Lo óptimo es contar con mediciones y monitoreo en tiempo real para tomar decisiones basadas en datos”, indica.

### Simulaciones, war rooms y la ingeniería de la anticipación

Prepararse para lo improbable ya no es opcional, sino un componente esencial de la gobernanza moderna. Los especialistas coinciden en que la preparación no puede improvisarse. Para Meléndez, los ‘war rooms’ —espacios donde se recrean crisis en condiciones realistas— permiten tensionar los protocolos y revelar fisuras que, de otro modo, pasarían desapercibidas. Un directorio que nunca ha sido expuesto a este tipo de ejercicios, advierte, opera en una situación de fragilidad estructural.

Javier Mosqueira añade que, a escala internacional, las organizaciones más maduras combinan simulaciones de crisis reputacionales, regulatorias u operativas con evaluaciones periódicas de estándares como ISO 22301 o NIST. A ello se suman tableros de riesgo con alertas tempranas y revisiones anuales de los protocolos, incluidos los roles de vocería. “El entrenamiento es la única forma de evitar la improvisación”.



**Miguel Antezana**  
Coordinador académico del Diploma de Especialización en Comunicación Corporativa de ESAN Graduate School of Business



**Javier Mosqueira**  
Jefe de la carrera de Administración de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya

La preparación, sin embargo, no se limita a la alta dirección. Miguel Antezana recuerda que ningún mecanismo de simulación será realmente útil si detrás no existe un equipo multidisciplinario capaz de reconocer que la crisis es un factor permanente, no una excepción. Solo así la organización puede responder con coherencia cuando la presión aumenta.

**“NO ESPERAMOS A TENER LA PRESIÓN DE UNA FISCALIZACIÓN PARA ACTUAR. ACTIVAMOS NUESTROS PROPIOS PROTOCOLOS, QUE SON MÁS EXIGENTES QUE LA LEY”**

### Transparencia estratégica: un activo reputacional decisivo

En una crisis, tanto el silencio como la sobre-reacción pueden amplificar el daño. En ese terreno incierto, la transparencia calibrada se convierte en un recurso crítico para sostener la legitimidad institucional.

Para Velarde, la claridad informativa funciona como un amortiguador reputacional. La información veraz y coherente ayuda a contener la incertidumbre y a mantener la confianza de los distintos grupos de interés. Meléndez coincide en que los stakeholders necesitan referencias sólidas; un liderazgo visible y una comunicación estructurada operan como estabilizadores en medio del ruido.

En el ámbito ambiental, Luis Roca subraya que la narrativa de crisis debe apoyarse en evidencia técnica. La sostenibilidad aporta el sustento metodológico, comunicaciones articula el relato y el directorio evalúa las implicancias estratégicas. Esa complementariedad, señala, es la que evita mensajes contradictorios y fortalece la credibilidad.

Por otro lado, los momentos críticos exigen una coordinación impecable entre quienes deciden y quienes ejecutan. Velarde recuerda que la alineación se logra cuando el directorio confía en la gerencia sin renunciar a su rol de supervisión activa, un equilibrio que demanda reglas claras y comunicación permanente.

En ese sentido, Javier Mosqueira propone un mecanismo simple pero efectivo. “Reuniones diarias de 15 a 20 minutos evitan suposiciones y malos entendidos. Nadie debe dar mensajes contradictorios; una sola historia, un solo vocero”, recomienda.

### Empresas en la cornisa: lecciones de las crisis recientes

Cada crisis global reciente deja ver cómo decide un directorio cuando la presión es máxima. Velarde recuerda un caso peruano ocurrido durante la pandemia. Una empresa estatal optó por publicar sus contratos, activar un comité de crisis y solicitar una auditoría externa. Esa combinación de apertura y control permitió recuperar la confianza en pocas semanas, demostrando que la transparencia puede convertirse en un mecanismo de estabilización.

A escala internacional, Antezana identifica dos hitos que se han vuelto paradigmas. En Volkswagen, el dieselgate expuso una cultura donde el liderazgo terminó confundido con el autoritarismo corporativo; en Odebrecht, el esquema de corrupción sistémica reveló hasta qué punto las malas prácticas pueden institucionalizarse. En ambos casos, sostiene, la falta de controles éticos fue determinante. “En el caso de Volkswagen se confundió el liderazgo con una dictadura empresarial, mientras que en Odebrecht se institucionalizaron las malas prácticas”.

Javier Mosqueira aporta referencias del sector tecnológico, donde la velocidad de los mercados acentúa los riesgos. Destaca la disciplina comunicacional y la alineación directiva de Microsoft frente a crisis de reputación, en contraste con Meta durante el caso Cambridge Analytica, marcada por respuestas tardías y una notoria falta de independencia en la conducción. Samsung, con el episodio del Galaxy Note 7, mostró otro error recurrente: priorizar la rapidez por encima de la seguridad.



Luis Roca Infante

Coordinador de Sostenibilidad de la UPC



Marcela Ruiz Aguilar

Directora ejecutiva en Acústica Marina

Desde el ámbito académico, Luis Roca señala el caso de Harvard y su decisión de desinvertir en combustibles fósiles. Para la universidad, el punto de inflexión fue coherenciar su estrategia financiera con la ciencia que enseñaba, un gesto que redefinió su narrativa institucional y su gobernanza climática. “El punto de quiebre fue alinear sus finanzas con la ciencia que enseñaban”.

**“UNA EMPRESA PUEDE SOBREVIVIR A UN ERROR OPERATIVO, PERO DIFÍCILMENTE SOBREVIVE A LA PÉRDIDA DE CONFIANZA”,**

### La nueva gobernanza: resiliencia, ética y datos como brújula

Las crisis seguirán llegando; la diferencia estará en la capacidad de cada organización para decidir con criterios sólidos. Para Carlo Velarde, una empresa puede sobrevivir a un error operativo, pero difícilmente resiste la pérdida de confianza. “Una empresa puede sobrevivir a un error operativo, pero difícilmente sobrevive a la pérdida de confianza”, advierte.

Para Miguel Meléndez, el reto es construir sistemas de decisión robustos: “La virtud no está en eliminar el error, sino en tener la tranquilidad de haber actuado con la mejor información disponible”.

En tanto, Óscar Meléndez subraya que la prioridad no es eliminar el error, sino construir sistemas de decisión capaces de actuar con serenidad y con la mejor información disponible. En esa línea, Javier Mosqueira sintetiza cinco claves que hoy marcan la pauta internacional: evitar la improvisación, reconocer errores con rapidez, practicar simulaciones de crisis, cuidar la comunicación y recordar que la credibilidad es el activo más difícil de recuperar.

“Debe evaluar su éxito no solo por la rentabilidad, sino por el legado positivo en la sociedad y el entorno”, agrega Roca.

Marcela Ruiz resume el rumbo que ninguna organización puede ignorar: incorporar la gestión ambiental como eje estratégico dejó de ser una declaración aspiracional y se ha vuelto un requisito para sostener la sostenibilidad y la reputación corporativa. Es, en última instancia, el estándar mínimo para enfrentar un entorno donde la exigencia y el escrutinio no harán más que crecer.

**JULIA VELARDE**

CEO de Velarde Sussoni Consultores

## Gobierno corporativo en la empresa familiar: el ADN de la sostenibilidad y el legado

Las empresas familiares representan una dualidad fascinante: su cohesión y visión de largo plazo pueden impulsar un rendimiento superior, pero también enfrentan vulnerabilidades derivadas de la mezcla entre lo emocional y lo empresarial. En este contexto, el gobierno corporativo se convierte en un mecanismo estratégico esencial para gestionar la complejidad y asegurar la continuidad del negocio. Más que un conjunto de reglas es el ADN de la sostenibilidad que alinea los intereses familiares y empresariales, transformando desafíos inherentes en ventajas competitivas duraderas. Para entender su verdadero poder, es clave analizar su rol en la protección del patrimonio socioemocional.

El éxito de una empresa familiar no se mide solo en términos financieros. Su longevidad depende del patrimonio socioemocional, compuesto por valores como unidad, honestidad, transparencia y concordia. Preservarlo es un objetivo central, y el gobierno corporativo es su principal guardián. Prácticas como liderazgo claro, rendición de cuentas y órganos como el consejo de familia, los consejos consultivos y los directorios permiten alinear intereses y mitigar conflictos antes de que escalen.

Proteger el patrimonio socioemocional fortalece la conducta ética y la calidad de la gestión. Un gobierno corporativo sólido reduce comportamientos oportunistas, incluidos los relacionados con la “gestión de resultados”, elevando la transparencia y confiabilidad de la información financiera. Para que esta protección no dependa de voluntades individuales, debe institucionalizarse en el órgano más crítico: el consejo de administración.

En una empresa familiar, el diseño del directorio no es un formalismo, sino un dilema estratégico que define su futuro. Una alta presencia familiar suele asociarse con mayor rentabilidad contable, pero también puede generar percepciones negativas en el mercado. Además, estructuras débiles, como la concentración de roles de CEO y presidente del directorio

en una sola persona, aumentan el riesgo financiero, reforzando la importancia de la supervisión independiente.

El rol de los directores independientes es crucial y evoluciona con las generaciones: inicialmente aportan recursos y soporte para la supervivencia, y en etapas posteriores ayudan a gestionar problemas de agencia y orientar la empresa en entornos más complejos. Investigaciones muestran que la diversidad —incluida la de género— y la participación familiar estratégica fortalecen la adaptabilidad ante crisis. Sin embargo, la función más trascendental del directorio es asegurar el futuro, especialmente mediante la planificación de la sucesión.

Un gobierno corporativo robusto es indispensable para una sucesión ordenada y para fomentar la innovación intergeneracional. La formación que la generación sénior transmite en gobierno corporativo fortalece la responsabilidad social corporativa (RSC) y fomenta estrategias de innovación prudente que priorizan estabilidad y crecimiento sostenible. La sucesión deja de ser un evento aislado y se convierte en un proceso estratégico que refuerza los mecanismos de gobernanza y garantiza continuidad.

En este marco, la RSC actúa como un mediador clave entre buen gobierno y desempeño superior. En las empresas familiares, el deseo de preservar el patrimonio socioemocional impulsa prácticas más responsables y sostenibles, haciendo del gobierno corporativo una inversión directa en el futuro del legado familiar.

En suma, el gobierno corporativo en la empresa familiar trasciende la mitigación de riesgos. Es la arquitectura que protege su patrimonio emocional, profesionaliza decisiones, gestiona la transición generacional y alinea propósito familiar y estrategia empresarial. Más que una restricción, es el puente que conecta el legado del pasado con un futuro corporativo próspero y sostenible, definiendo si ese legado será un ancla o una plataforma para un crecimiento trascendente.





ROXANA RAMOS

Practical Action

## La Amazonía frente al desafío climático

**E**n noviembre se realizó la COP30 en Belém (Brasil). Fue una conferencia en la Amazonía y cumplió con consolidar a este bioma estratégico para la humanidad en el centro de la agenda global. Si bien se reafirmaron las metas de mitigación del cambio climático y se avanzó en aspectos claves para la adaptación, financiamiento y en lo relativo a pérdidas y daños, diversas voces coinciden en afirmar que el proceso y acuerdos fueron limitados, sin compromisos vinculantes en aspectos especialmente relevantes como la eliminación de los combustibles fósiles y el escalamiento del financiamiento en la medida y urgencia que se necesita. Pese a ello, la fuerza de la sociedad civil, los pueblos indígenas y diversas agencias de cooperación impulsaron medidas concretas y con enfoque transformador, destacando el reconocimiento y el apoyo a la acción de los pueblos indígenas y comunidades locales.

Perú alberga el 13 % del bioma amazónico en su territorio. La Amazonía peruana constituye más del 60 % del país, es habitada por el 14 % (INEI, 2023) de la población nacional y acá se hablan más de 50 idiomas distintos, además del español. Este territorio biodiverso aún alberga más de 67 millones de hectáreas de bosques (plataforma GEOBOSQUES) y es hogar de más de 51 pueblos originarios (Ministerio de Cultura, 2023). Sin embargo, nuestra Amazonía presenta desafíos por la limitada infraestructura de desarrollo y densidad del Estado, así como presenta bajos niveles de desarrollo humano y una economía altamente informal y pequeña (menos del 5 % del PBI nacional). La Amazonía presenta – además – un avance explosivo de actividades ilegales (minería aluvial de oro, narcotráfico, entre otros) y de la deforestación (casi el 48 % de emisiones de GEI del Perú proceden de la pérdida de bosques), que la expolian y amenazan la gobernanza y desarrollo nacional, así como el bienestar

y derechos de la población que la habita, especialmente los pueblos indígenas.

Más allá de los resultados de la COP y la velocidad de implementación de estos procesos globales en el nivel nacional, es importante que tomemos más conciencia que el cambio climático es ya una realidad y su abordaje en la gestión del desarrollo nacional requiere un mayor acento. Perú es uno de los países con mayor superficie de bosques y biodiversidad en el mundo, pero también es uno de los tres países más vulnerables al cambio climático. Por ejemplo, la agricultura, que sustenta gran parte de la economía nacional y las exportaciones depende de las variables del clima para tener éxito. En ese contexto, nuestro país tiene una agenda interna relevante en términos de mitigación y adaptación al cambio climático, y debemos redoblar esfuerzos en ello, tanto para gestionar los riesgos pero también para aprovechar las oportunidades emergentes, que también las hay.

En ese escenario general, Perú debe avanzar más – por ejemplo – en la implementación de soluciones prácticas como un programa de sustitución sostenible del café en las cotas más bajas de las áreas productoras, donde ya se ha perdido la aptitud agroclimática para este cultivo, que es fuente de medios de vida de más del 30 % de la población amazónica. Otra solución práctica relevante es la implementación de mecanismos directos y más eficaces para financiar la conservación de bosques y/o hacer más exitosa la gestión sostenible de los bosques que ya están realizando los pueblos indígenas, comunidades locales y otros titulares de títulos habilitantes y gestores de unidades de conservación en la Amazonía peruana. La Amazonía es un activo estratégico global y nacional para nuestro desarrollo ante los embates que nos impone el cambio climático. No nos podemos dar el lujo de seguir perdiéndola.

<sup>1</sup> INEI (2023). Sistema de Información Regional para la Toma de Decisiones. Estimación en base al PBI de Loreto, Ucayali, Madre de Dios, San Martín y Amazonas (25 mil millones de soles)/PBI nacional (567 mil millones de soles) en 2022. Estos cinco departamentos constituyen el 83% del bioma amazónico en Perú.

<sup>2</sup> Gobierno del Perú (2023). Tercer informe de actualización ante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.

# “La Amazonía no puede seguir siendo el cajero automático de los gobiernos”

En conversación con Stakeholders, Fany Kuiru Castro, líder indígena y coordinadora de la COICA, analiza las amenazas que enfrenta la Amazonía, la exclusión de los pueblos indígenas del financiamiento climático y la urgencia de transitar de un modelo extractivo a uno basado en la regeneración y la justicia climática.

POR DENISSE TORRICO

dtorrico@stakeholders.com.pe

**El informe identifica más de 43 millones de hectáreas de territorios indígenas amazónicos bajo amenaza por la expansión extractiva. ¿Qué factores explican la persistencia de estas actividades a pesar de los compromisos climáticos internacionales?**

Confluyen muchos factores; la incapacidad de los gobiernos para gobernar la Amazonia y falta de políticas públicas pertinentes y adecuadas para una región diversa y compleja; 2. La Amazonia sigue siendo la proveedora, vista por los gobiernos como proveedora de bienes y servicios ecosistémicos; petróleo, gas, minerales, madera y otros bienes; 3. Los fondos climáticos no llega a la Amazonia se queda en las burocracia y para los pueblos indígenas solo llega el 7.6%, y somos los que hacemos el trabajo de conservación de la Amazonia. La Amazonia no puede seguir siendo el cajero automático de los gobiernos y las organizaciones conservacionistas. La Amazonia es vida, son pueblos indígenas con cultura e identidad para su conservación.

**Perú aparece entre las zonas más críticas, especialmente por la presión sobre territorios con pueblos en aislamiento voluntario. ¿Qué consecuencias ambientales y culturales tendría no reconocer oficialmente las reservas indígenas pendientes en esta zona?**

Si no se toman medidas urgentes para proteger y reconocer los territorios de los PIACI como zonas de reservas in-



**Fany Kuiru Castro**

Líder indígena y coordinadora de la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA)

tangibles se pone en riesgo la vida y sería exterminio físico de estos pueblos. Un genocidio anunciado si no se toman medidas eficaces de protección.

**El estudio menciona que solo el 7.6% de los fondos globales comprometidos para el clima llega directamente a los pueblos indígenas. ¿Por qué sigue existiendo esta brecha y qué mecanismos podrían asegurar un finan-**

**ciamiento directo y justo?**

La brecha es histórica, aún persiste la mentalidad colonialista de los que manejan fondos climáticos. Una de nuestras demandas como pueblos indígenas de la Cuenca y el Bioma Amazónico es el financiamiento directo a través de nuestros mecanismos propios para financiar nuestras necesidades prioritarias diferenciadas, por ejemplo, tenemos: el Fondo Podali en Brasil y el Fondo Amazonia para la vida de la COICA cocreado entre el BID y la COICA. Es justicia climática, como reconocimiento y compensación al trabajo milenario de conservación, gobernanza territorial y resiliencia climática que hacemos los pueblos indígenas.

**Entre 2012 y 2024, más de 1,600 defensores ambientales fueron asesinados en países de la cuenca amazónica, el Congo, Indonesia y Mesoamérica. ¿Qué responsabilidad tienen los Estados y las empresas frente a esta violencia estructural?**

Si es preocupante esta cifra, que la vida sea borrada es como borrar un número. Es responsabilidad de los Estados por no actuar e incluir la Amazonia en sus agendas más allá del tema climático, las empresas legales e ilegales con sus actividades extractivistas afectan la vida, los territorios y la biodiversidad Amazónica y por ello se les debe exigir reparaciones individuales y colectivas a través de la Corte Interamericana de Derechos Humanos CIDH. Se necesita apoyo de las or-

ganizaciones de Derechos Humanos de manera urgente, para no quedarnos solo en el informe sino llevar los casos emblemáticos ante las cortes internacionales.

**El informe también destaca experiencias exitosas, como los bosques comunitarios del Petén en Guatemala o la autonomía de Gunayala en Panamá. ¿Qué lecciones pueden extraerse de estos modelos para replicarlos en la Amazonía peruana?**

Todas las experiencias positivas deben replicarse a través del intercambio de experiencias entre las organizaciones indígenas porque ayuda a enriquecer la experiencia del otro.

**La Declaración de Brazzaville plantea cinco demandas: derechos territoriales, consentimiento libre, previo e informado, financiamiento directo, protección de defensores y saber ancestral.**

**¿Qué avances concretos se necesitan para que estas demandas sean incorporadas en la agenda de la COP30?**

Ya tenemos un avance grande cuando estas demandas se globalizan, algunas de estas demandas hacen parte de la agenda indígena de la Cuenca Amazónica como bandera de lucha de los pueblos indígenas de los 9 países y ahora toma fuerza con estas regiones aliadas. Para la inclusión de estas demandas en las COP, se necesita hacer diálogos previos en cada uno de los países y luego con gobiernos amigos y aliados para que sean incluidas en las negociaciones de los Estados partes. Fue muy importante el ejercicio que hizo COICA en la COP15 de Biodiversidad en Montreal, con el apoyo del gobierno de Ecuador y otros aliados lograron incluir la palabra territorios indígenas en el Marco Mundial de Biodiversidad Kunming-Montreal.

**El estudio insta a los gobiernos a sustituir la extracción por la regeneración. En un contexto de crisis climática y dependencia económica de los recursos naturales, ¿cómo puede el Perú avanzar hacia un modelo de desarrollo basado en la regeneración y no en la explotación?**

El compromiso no debe ser solo de Perú debemos empezar a ver y considerar a la Amazonía como un ecosistema articulado, un cuerpo conectado; que lo que pasa en Perú y en cualquier país de la Amazonia afecta la vida y los servicios ecosistémicos que presta la Amazonia. Se necesita trabajar en políticas regionales y modelo de desarrollo único y diferenciado basados en la conservación y el uso respetuoso de los bienes comunes que nos ofrece nuestra Amazonía, la Bioeconomía Amazonia, la Economía Indígena y declarar la Amazonia región libre de combustibles fósiles y de extractivismo.





**ROMINA CAMINADA**

Viceministra de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del MINAM

## Perú en la COP30: de los compromisos a la acción climática

**L**a COP30 en Belém confirmó que la era de las declaraciones climáticas ya no basta, y esto es especialmente cierto para el Perú. Llegamos con una arquitectura capaz de ejecutar, monitorear y financiar la acción climática. No es retórica; es necesidad. En un territorio donde casi 60 % está cubierto por bosques tropicales, más del 70 % de la población vive expuesta a peligros climáticos y hemos perdido más de la mitad de nuestros glaciares tropicales en seis décadas, construir sistemas que conviertan compromisos en resultados es una política de supervivencia.

Las cifras lo confirman. El 67 % de los desastres del país están vinculados al clima y, de no actuar, podríamos enfrentar una caída del PBI de 6 % al 2030 y 20 % al 2050, con pérdidas de ingreso por habitante de hasta 22 % al 2100. Pero también sabemos que la acción climática es una oportunidad: la descarbonización podría generar un beneficio neto de USD 140 000 millones, muy por encima de la inversión requerida.

En ese marco, el Perú presentó en Belém una NDC 3.0 más ambiciosa, con una meta absoluta de 179 MtCO<sub>2</sub>eq al 2035, siete objetivos sectoriales y dos ejes transversales vinculados a economía circular e hidrofluorocarbonos. Incorporamos áreas emergentes como migraciones climáticas, empleos verdes y una hoja de ruta nacional en pérdidas y daños. Esta contribución es más que un compromiso climático: es una línea de acción para el desarrollo que recoge la voz de pueblos indígenas, sector privado, academia, mujeres y juventudes.

Un hito que precedió nuestra participación fue la aprobación del listado oficial de 150 medidas climáticas, que por primera vez ordena todas las acciones de mitigación y adaptación reportadas a la CMNUCC. A ellas se suman cinco nuevas medidas de adaptación en transporte, que llevarán al país más allá de ese número inicial. Esta con-

solidación crea transparencia, trazabilidad y un marco común para ejecutar la NDC con integridad.

En mercados de carbono, dimos un paso decisivo con el Registro Nacional de Medidas de Mitigación (Renami) y el avance del programa Tuki Wasi, que instalará 60 000 cocinas mejoradas y reducirá 726 000 toneladas de CO<sub>2</sub>e al 2030, camino a convertirse en el primer proyecto bajo enfoques cooperativos del Artículo 6 del Acuerdo de París. Con ello demostramos que es posible atraer capital climático serio con reglas claras y trazabilidad robusta.

Los bosques también ocuparon un lugar central. Con 68 millones de hectáreas amazónicas y 51 pueblos indígenas que gestionan 18 millones de hectáreas, el Perú impulsó el fortalecimiento del programa nacional REDD+, el REDD+ Indígena Jurisdiccional, que reconoce la conservación de 7 millones de hectáreas, y lanzó el Paquete País, un instrumento que alinea inversiones, planificación territorial y gobernanza para escalar soluciones basadas en la naturaleza.

Finalmente, el sector privado consolidó su protagonismo con Huella de Carbono Perú, que ya movilizó a 2700 organizaciones: 1650 han medido, 600 verificaron, más de 150 redujeron y 50 alcanzaron el nivel Reducción+. La descarbonización empresarial es hoy parte de la competitividad.

El mensaje que posicionamos en Belém fue claro: el Perú está cumpliendo, está invirtiendo y está proponiendo soluciones concretas para mantener vivo el 1.5 °C. Pero ningún país puede hacerlo solo. Requerimos financiamiento climático adicional, accesible y predecible para garantizar una transición justa y con integridad.

La COP30 marcó un punto de inflexión. Ahora nuestro desafío es transformar ese impulso en resultados sostenidos y visibles para el país.

## Asociación Pataz reduce la anemia infantil a 14.9% y la desnutrición crónica a 12.6% en La Libertad

La organización social de Minera Poderosa logró esta reducción gracias a una intervención integral en salud, nutrición y seguridad alimentaria que ya ha beneficiado a más de 1200 personas al cierre del tercer trimestre de 2025.

La anemia infantil en niños menores de tres años se redujo a 14.9% y la desnutrición crónica a 12.6% en el distrito de Pataz y otras zonas de La Libertad, como resultado de una intervención integral impulsada por la Asociación Pataz, organización social promovida por Minera Poderosa. Los avances corresponden al cierre del tercer trimestre de 2025 y reflejan un impacto concreto en la salud y nutrición de la primera infancia.

Los resultados se enmarcan en la ejecución del proyecto “Unidos por la salud del distrito de Pataz”, una estrategia que articula acciones de salud comunitaria, acompañamiento familiar y fortalecimiento de capacidades locales. En comparación con la línea base, la anemia infantil descendió desde 31.2%, mientras que la desnutrición crónica pasó de 21.46% a 12.6%, evidenciando mejoras significativas en indicadores clave de desarrollo infantil.

Al mes de septiembre de 2025, 1259 personas habían sido atendidas, de un total de 1553 beneficiarios programados, gracias a un trabajo sostenido con establecimientos de salud, promotoras comunitarias y autoridades locales, coordinado a través de la Instancia de Articulación Local del distrito de Pataz. Durante el año, se realizaron 7661 visitas domiciliarias de consejería en salud y nutrición, priorizando prácticas adecuadas de alimentación infantil en hogares con niños pequeños. A ello se sumó el acompañamiento en la entrega y consumo de 753 suplementos de hierro, una medida clave para la preven-

ción y reducción de la anemia infantil. De manera complementaria, la Asociación fortaleció la seguridad alimentaria en las comunidades mediante acciones orientadas al acceso y consumo de alimentos nutritivos. Se desarrollaron 40 sesiones demostrativas sobre la preparación de alimentos a base de cereales, menestras y superalimentos locales. Además, en septiembre se inauguró el Centro de Procesamiento de Harinas de Cereales y Menestras en Vijus, una infraestructura estratégica que permitirá una producción sostenible de alimentos enriquecidos en la zona.

Juan Miguel Pérez, secretario ejecutivo de Asociación Pataz, destacó que los resultados alcanzados durante 2025 “confirman que la articulación entre comunidad, sector salud y organizaciones sociales es fundamental para mejorar el bienestar de la niñez”. Añadió que reducir la anemia y la desnutrición

crónica “representa una inversión directa en el futuro del territorio y en su desarrollo sostenible”.

Este trabajo ha sido respaldado por una inversión social significativa. Durante 2025, la Asociación destinó parte de los S/ 14.7 millones recibidos por donaciones a programas de salud, nutrición y seguridad alimentaria, así como a iniciativas productivas y comunitarias orientadas a fortalecer el desarrollo local.

La evidencia recogida hasta la fecha muestra que el enfoque integral de Asociación Pataz, que articula salud, nutrición y desarrollo comunitario, está generando mejoras sostenibles en la calidad de vida de cientos de familias en La Libertad. Con indicadores en descenso y una red comunitaria fortalecida, la organización reafirma su compromiso de continuar impulsando intervenciones de alto impacto durante el 2026.



## 22 años acompañando transformación desde el territorio: una reflexión de la Asociación UNACEM

Tras dos décadas de trabajo como Aliado por el Desarrollo, nuestra memoria institucional recoge aprendizajes, proyectos y alianzas que demuestran que el desarrollo se construye cuando avanzamos juntos. Hoy, estos resultados nos invitan a honrar lo recorrido y a seguir creciendo con un propósito compartido: “Unidos crecemos para construir un mundo sostenible”.

Desde el 2003, en la Asociación UNACEM hemos asumido un compromiso claro: generar oportunidades para las personas y los territorios donde trabajamos. La publicación de nuestra memoria institucional por nuestros 22 años es una pausa necesaria para mirar hacia atrás, reconocer lo construido y agradecer a quienes han hecho posible este camino: comunidades, aliados, colaboradores y donantes.

Cada logro reflejado en estas páginas es más que un resultado. Es la evidencia de una trayectoria sostenida por la perseverancia, el aprendizaje continuo y una vocación constante por sumar, servir y construir colectivamente.

### Una institución que evoluciona con propósito

Nuestra historia no se explica solo por la suma de proyectos, sino por la convicción que los sostiene: el desarrollo sostenible requiere instituciones sólidas, alianzas de confianza y una visión de largo plazo. Ese ha sido siempre nuestro norte y está plenamente alineado con nuestro propósito: “Unidos crecemos para construir un mundo sostenible”.

A lo largo de estos años, esta convicción se ha traducido en una manera muy particular de trabajar: con rigor técnico, con acompañamiento cercano y con la capacidad de articular esfuerzos entre empresa, Estado, sociedad



Por Irene Arellano

Directora ejecutiva de Asociación UNACEM

civil y ciudadanía. Hemos aprendido que, cuando estos actores se encuentran y se escuchan, las posibilidades de avanzar se multiplican y los territorios se fortalecen.

Desde nuestros primeros pasos comprendimos también que ninguna transformación es duradera si no nace de las propias personas y comunidades. Por eso, ponerlas al centro ha sido siempre nuestro punto de partida: reconocer sus prioridades, su experiencia, sus formas de organización y la fuerza de sus liderazgos. Ese respeto profundo por las dinámicas locales ha guiado cada una de nuestras intervenciones y ha marcado la identidad de la Asociación.

Ser Aliados por el Desarrollo es, en esencia, creer que el impacto se multiplica cuando todos aportamos desde nuestras capacidades. Significa sumar esfuerzos entre comunidades, empresa, Estado, organizaciones sociales y academia para lograr resultados que ningún actor podría alcanzar en solitario. Este enfoque multisectorial nos ha permitido tejer relaciones de confianza, facilitar acuerdos y articular recursos para impulsar modelos replicables que fortalecen capacidades locales, mejoran entornos y contribuyen al progreso social, en línea con metas globales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### Evolución de nuestro impacto

#### a) Fondo Concursable Aliados: infraestructura que une y fortalece

El Fondo Concursable Aliados representa de manera ejemplar esta visión. Conscientes de la necesidad de cerrar brechas de infraestructura y mejorar entornos urbanos vulnerables, impulsamos un mecanismo que permite que las organizaciones comunitarias diseñen y concursen sus propios proyectos. Las propuestas ganadoras acceden al cofinanciamiento de obras que renuevan espacios públicos y equipamientos sociales, mientras que nuestro rol es acompañar técnicamente, facilitar la ejecución y asegurar que cada obra tenga un plan de sostenibilidad.

Los resultados trascienden la in-



fraestructura: fortalecen la cohesión social, la identidad local y el liderazgo comunitario. Con 16 obras concluidas y 7 en ejecución al inicio del 2026, y más de 2300 intervenciones realizadas en 22 años, alrededor de 2 millones de personas han visto mejoras significativas en su entorno a partir de este esfuerzo conjunto.

**b) “Manka Kusi”: lideresas que alimentan bienestar y futuro**

El programa “Manka Kusi” nació frente a un desafío urgente: mejorar la nutrición, la gestión y las condiciones de higiene en las ollas comunes de Pachacámac. Con el tiempo, este programa se convirtió en una plataforma de fortalecimiento organizacional, equipamiento y articulación con aliados públicos y privados.

Pero su mayor aporte ha sido potenciar el liderazgo de las mujeres que sostienen estos espacios, generando redes de confianza y oportunidades que trascienden la alimentación diaria.

Las ollas comunes se han transformado en lugares de aprendizaje, solidaridad y tejido social; verdaderos centros comunitarios que reflejan la dignidad y fortaleza de sus lideresas.



Visita al Santuario de Amancay de UNACEM

**Mirar hacia adelante:  
desafíos que nos convocan,  
alianzas que nos inspiran**

Cumplir 22 años nos coloca ante nuevos retos: desigualdades persistentes, brechas sociales, necesidad

de infraestructura, acceso a servicios esenciales y urgencia para sensibilizar en cuidado del medio ambiente. Sabemos que ningún actor puede enfrentarlos solo.

Por eso, este 2026 iniciamos un nuevo ciclo con una aspiración renovada: seguir evolucionando hacia un laboratorio de innovación social que potencie y escale el impacto de la inversión social, fortaleciendo nuestro rol como Aliados por el Desarrollo y ampliando la capacidad del territorio para generar soluciones sostenibles.

**“ALREDEDOR DE 2  
MILLONES DE PERSONAS  
HAN VISTO MEJORAS  
SIGNIFICATIVAS EN SU  
ENTORNO A PARTIR  
DE ESTE ESFUERZO  
CONJUNTO”.**

La solidez institucional alcanzada y el compromiso del Grupo UNACEM nos permiten mirar el futuro con confianza. Pero, sobre todo, nos inspira la certeza de que aún hay mucho por construir junto a quienes creen, como nosotros, en la transformación desde el territorio. Hoy, nuestra memoria institucional es una invitación abierta: a conocer lo que hemos logrado y a sumar voluntades para continuar trazando rutas de progreso, dignidad y oportunidades.

Porque el desarrollo —lo hemos comprobado— se vuelve más fuerte cuando se comparte.



Construcción losa deportiva Manchay

## ISA ENERGÍA y Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social inauguran nuevo sistema fotovoltaico para tambo en Huánuco

El Tambo Vinchos Chico beneficiará a más de 500 personas, quienes podrán acceder de manera continua a servicios del Estado. Tras su primera colaboración en Huancavelica, ISA ENERGÍA y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) vuelven a unir esfuerzos para brindar energía garantizada y acceso a servicios públicos, esta vez para comunidades en Huánuco.

**I**SA ENERGÍA, junto al MIDIS, inauguraron un sistema fotovoltaico para el Tambo Vinchos Chico, ubicado a 4000 m.s.n.m. en el caserío del mismo nombre, distrito de Sillapata, provincia Dos de Mayo. Gracias a este nuevo equipamiento, más de 500 personas de 38 centros poblados podrán acceder de forma integral a servicios del Estado en una de las zonas de mayor altitud de Huánuco.

El tambo forma parte del Programa Nacional PAIS, una iniciativa del MIDIS que implementa plataformas de atención en zonas rurales dispersas, permitiendo que las comunidades cuenten con un espacio donde se articulan servicios sociales, culturales y productivos del Estado. Esta acción se suma a la colaboración realizada el año pasado en Huancavelica, donde ISA ENERGÍA instaló un sistema fotovoltaico en el Tambo San Juan de Ccarhuacc, además del equipamiento de módulos productivos, de estimulación temprana y de innovación en los tambos de Ranra (Huancavelica), Los Ángeles (Apurímac), Umachullico (Arequipa) y Huancabamba (Pasco).

Para garantizar su funcionamiento continuo, ISA ENERGÍA implementó un sistema fotovoltaico que energiza todas las instalaciones del tambo. Antes del proyecto, el acceso dependía de un generador a combustible que solo podía encenderse por momentos, lo que limitaba la iluminación, el uso de equipos y la conexión a internet.



“Ver hoy este tambo funcionando con energía nos llena de alegría. Hasta hace poco presentaba la limitación de no tener energía continua, lo que afectaba la calidad de atención al ciudadano. Al identificar esta problemática, en ISA ENERGÍA decidimos participar para cerrar la brecha e impulsar el acceso a una mejor atención. Sabemos lo que esta implementación significa para las familias y para la comunidad, y nos emociona ver cómo estos espacios se transforman para llevar soluciones que realmente impacten positivamente en las personas”, señaló Cecilia Tagata, subgerenta de Sostenibilidad y Comunicaciones de la empresa.

Durante la ceremonia de inauguración estuvieron presentes el agente municipal del distrito de Sillapata, Rolin Torres Ramos; Cecilia Tagata y Rafael Ospina, por parte de ISA ENERGÍA; y Susana Miraval García, coordinadora técnica del Programa Nacional PAIS (MIDIS), quienes resaltaron la importancia del tambo

para fortalecer la presencia del Estado en esta zona de Dos de Mayo.

El Tambo Vinchos Chico cuenta con cocina y comedor, tópic, oficina, auditorio, habitaciones y servicios higiénicos, y será un punto de encuentro para campañas, talleres y trámites articulados con entidades como RENIEC, Banco de la Nación y Agrobanco, entre otros. El auditorio, que también funciona como sala de estudio para los niños y jóvenes del caserío, ahora dispone de iluminación y acceso estable a internet, lo que les permite realizar sus labores escolares.

Esta iniciativa, junto al Programa PAIS, reafirma el compromiso de ISA ENERGÍA de impulsar infraestructura social sostenible para las poblaciones rurales más vulnerables, transmitiendo conexiones que inspiran en los territorios donde tiene presencia, y promoviendo el desarrollo y bienestar de miles de peruanos.

# ISM y la consolidación de una cultura organizacional basada en las personas

## ISM y la consolidación de una cultura organizacional basada en las personas

**E**n Industrias San Miguel (ISM), hablar de cultura organizacional no es referirse solo al manual o a un conjunto de slogans. Es reconocer un sistema vivo que se nutre de las personas y de la forma en que se relacionan. En tiempos donde la competitividad exige eficiencia y resultados, ISM ha demostrado que la verdadera ventaja está en consolidar entornos laborales más humanos, seguros, éticos y orientados al bienestar.

El orgullo de pertenencia, que alcanza hoy un 85 % en nuestras mediciones internas, no es un número aislado: es la evidencia de que cuando la cultura conecta de manera genuina con la identidad de los equipos, el negocio se fortalece. Esa conexión es lo que convierte a la organización en un espacio donde se logra más, se colabora más, se comunica más y, sobre todo, se hace más.

Los pilares culturales de ISM no son teoría, son práctica. Talleres, dinámicas y activaciones en plantas y oficinas generan confianza y un entendimiento común que trasciende jerarquías. El bienestar, por ejemplo, se convierte en un eje estratégico: ferias de salud, concursos y celebraciones no solo integran, también recuerdan que el desarrollo personal es inseparable del desempeño empresarial. La visita familiar a nuestras plantas, con más de 700 asistentes este año, es un símbolo poderoso: cuando los hijos y padres conocen el impacto del trabajo de cada colaborador, la cultura se vuelve tangible y compartida.

El liderazgo en ISM se construye desde la coherencia y la humanidad. El Modelo de Liderazgo y el manual del líder no son documentos estáticos, sino guías vivas que orientan deci-

siones y relaciones. Las sesiones de escucha con la gerencia general y los espacios de acompañamiento en procesos de cambio refuerzan un principio esencial: liderar es servir, y para servir debemos escuchar.

La gestión del cambio, por su parte, se aborda con estrategia y sensibilidad. Propósito, liderazgo visible y comunicación constante son los ingredientes que permiten transiciones más fluidas. En un entorno empresarial cada vez más dinámico, sostener la cohesión cultural es tan importante como innovar en productos o mercados.

Incluso la identidad visual institucional cumple un rol: los espacios intervenidos con mensajes y símbolos recuerdan que la cultura no es abstracta, sino parte del día a día.

El resultado es claro: ISM avanza con equipos comprometidos y un clima laboral que se fortalece año tras año. La compañía ha demostrado que una cultura coherente y un liderazgo cercano no solo impulsan el desempeño, sino que crean entornos donde las personas se sienten valoradas y pueden contribuir con su mejor versión. Esa es, en definitiva, la mejor estrategia de negocio: poner a las personas en el centro y poner todos los medios posibles para su crecimiento.

No hay perfección, pero sí un trabajo de día a día para ser coherentes con su propósito de “entregar todo nuestro espíritu emprendedor para alimentar juntos un futuro próspero”.





## “Paraíso no bota basura: reprocesamos espuma, telas y mermas para crear nuevos productos”

Christian Bustos, gerente general de Paraíso, detalla los pilares que han sostenido los 60 años de trayectoria de la empresa, su apuesta por la innovación tecnológica, las certificaciones que respaldan su liderazgo y las acciones concretas para fortalecer su compromiso social y ambiental.

POR DENISSE TORRICO

dtorrico@stakeholders.com.pe

**Paraíso celebra seis décadas de trayectoria en el mercado. Desde su posición como gerente general, ¿cuáles considera que han sido los pilares que han permitido mantener la vigencia y liderazgo de la marca durante tanto tiempo?**

Sin lugar a dudas, la perseverancia y determinación del Sr. Baruch Ivcher, como empresario y visionario, han sido fundamentales. Él tuvo el coraje de iniciar una fábrica de colchones que empezó operando con solo 3,000 m<sup>2</sup> durante la dictadura militar, y que hoy se ha convertido en una empresa líder en el mercado peruano, con más de 140,000 m<sup>2</sup> techados, 1,700 colaboradores y un constante crecimiento.

Otro pilar es la transparencia en el contenido de nuestros productos, desde indicar en la etiqueta qué contiene cada colchón, hasta establecer una garantía real sobre su durabilidad.

Asimismo, ha sido clave el enfoque permanente en la calidad, utilizando distintas herramientas que fueron evolucionando: desde probar colchones con el peso de un elefante o una aplanadora, hasta contar hoy con el mejor laboratorio de calidad con doble acreditación en el continente.

**En los últimos años, hemos visto una apuesta decidida por la innovación tecnológica, como la incorporación**



**Christian Bustos,**  
Gerente general  
de Paraíso

### **del chip RFID en los productos. ¿Cómo ha transformado esta herramienta la gestión de trazabilidad y la confianza del consumidor?**

En Productos Paraíso contamos con un equipo de ingenieros con alto nivel de innovación, quienes desarrollaron el “CHIP” para colchones. Este chip tiene una doble función: sirve para contabilizar los stocks, ya que su radiofrecuencia permite leer la cantidad de chips que se tienen, y también permite la trazabilidad de la producción del producto final, almacenando información relevante en cada uno, como la fecha de producción de la espuma, la fecha en que se hizo el panel de resortes, el número de resortes, el nombre del responsable de calidad de cada sección, la fecha de ingreso al almacén, etc., hasta el nombre del cliente que compró ese producto.

En general, se utiliza para almacenar información logística, lo que brinda una garantía adicional al producto que ninguna otra marca puede ofrecer.

### **La empresa cuenta con un laboratorio acreditado y certificaciones ISO. ¿Qué tan determinante ha sido contar con estos estándares para consolidar la reputación de calidad de Paraíso?**

Paraíso logró obtener la certificación ISO 17025 para su Laboratorio de Calidad de Colchones y Espumas, con doble acreditación, tanto por ANAB (EE. UU.) como por Inacal (Perú). Esta ISO 17025 certifica que las pruebas o ensayos realizadas en el laboratorio son fidedignas, confiables y precisas. A través de las diversas pruebas de laboratorio, podemos garantizar la durabilidad y otros factores clave de nuestros productos. Estas certificaciones son auditadas anualmente por organismos de Perú y Estados Unidos, otorgándole a nuestros clientes y consu-

midores un producto no solo de calidad, sino de estándar mundial.

### **Además de la industria del descanso, Paraíso tiene divisiones como empaques flexibles. ¿Cómo se articula la innovación entre las distintas líneas de negocio dentro del grupo?**

La división de Empaques Flexibles fue creada hace 37 años como parte de la necesidad de cerrar el círculo en la fabricación y envoltura de nuestros productos. Así, el área de Empaques Flexibles inició produciendo únicamente para nuestra división de colchones, luego creció para diferentes industrias y, actualmente, es una importante planta de Productos Paraíso que atiende no solo las necesidades internas, sino también externas, a nivel nacional y en el exterior, incluyendo Panamá, Costa Rica y Bolivia.

ayudando a la comunidad, tanto como Fundación Paraíso como directamente desde Productos Paraíso. Lo hacemos de manera altruista, como parte de nuestra responsabilidad social empresarial, mayormente no publicitamos la ayuda que realizamos.

### **Desde una perspectiva de sostenibilidad, ¿qué acciones concretas está implementando Paraíso para reducir su huella ambiental y promover una producción más responsable?**

Paraíso cuenta con la ISO 14001 de Gestión Ambiental y proteger el medio ambiente es una de nuestras principales prioridades, por ello tenemos una economía circular. Somos una empresa en constante medición de la huella de carbono, colocándonos metas para el próximo año y mejorando en todo lo po-

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

Actualmente nos encontramos produciendo diferentes tipos de envolturas para diversos usos y nos mantenemos en constante desarrollo de nuevas láminas, incluyendo etiquetas para bebidas gaseosas, aceites, entre otros, así como empaques de pañales, papel toalla, servilletas, sacos de fertilizantes, snacks y material reciclado para bolsas de basura o mangas plásticas. Estamos orgullosos de que Paraíso sea el único fabricante de bolsas 100 % compostables.

### **La Fundación Paraíso impulsa proyectos de educación y desarrollo comunitario. ¿Cómo estas iniciativas refuerzan el compromiso social de la empresa?**

Siempre Paraíso se encuentra

sible, desde el proveedor hasta la entrega del producto final.

Paraíso “no bota basura” reprocesamos la espuma y las telas, creando la Rebond 90, una espuma de alta densidad y con múltiples usos. También reprocesamos toda la merma de la División de Empaques para crear nuevos productos. Nuestra empresa no emite gases tóxicos ni desecha residuos orgánicos; estos son enviados a una empresa especializada que realiza tratamiento para compost. Tampoco desechamos residuos inorgánicos o no aprovechables; estos son enviados a otra compañía especializada en el manejo de residuos para un relleno de seguridad bajo normas de disposición.



## Certificación de Empresa B: sostenibilidad con ventaja competitiva

Nuevos datos revelan que la Certificación de Empresa B no solo impulsa impacto socioambiental, sino que fortalece crecimiento, resiliencia y confianza corporativa en un contexto económico desafiante.

**E**n un escenario donde la sostenibilidad empresarial ha pasado de ser un diferenciador a convertirse en un requisito estratégico, las Empresas B en el Perú están demostrando que un propósito sólido no compete con los resultados financieros, sino que los fortalece. Así lo confirma el primer informe económico elaborado por Sistema B Perú, *Más allá del impacto: Perspectivas económicas de las Empresas B en el Perú*, una investigación que ofrece por primera vez una mirada integral al desempeño econó-

mico, social y de gobernanza de estas organizaciones.

### Hallazgos que marcan tendencia

Entre los resultados más relevantes del estudio destacan:

- 96% de los CEOs señala que la Certificación de Empresa B ha generado mejoras concretas en sus negocios.
- Las Empresas B comparables crecieron 20% en ventas entre 2023 y 2024.
- El conjunto de Empresas B del país

representa 0,7% del PBI nacional, mostrando que su contribución económica es significativa.

- 87% proyecta crecimiento para 2025, y 54,6% planea aumentar su plantilla laboral.

Estas cifras revelan una tendencia clara: la sostenibilidad bien gestionada es un motor de competitividad empresarial. Lejos de ser un costo o una carga regulatoria, la Certificación de Empresa B se consolida como un marco que permite a las organizaciones



evaluar, mejorar y comunicar sus prácticas de manera rigurosa.

### Una herramienta estratégica en un mercado que exige confianza

La Certificación de Empresa B, respaldada por B Lab, evalúa el desempeño integral de una organización a través de cinco dimensiones: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y modelo de negocio. Este enfoque ofrece una ventaja en un entorno donde consumidores, inversionistas y reguladores demandan mayor transparencia.

De acuerdo con el informe, las empresas certificadas destacan mejoras en:

- Posicionamiento de marca frente a clientes y aliados.
- Apertura de nuevos mercados, especialmente aquellos con criterios ESG.
- Atracción y retención de talento.
- Gestión reputacional y confianza corporativa.

En un país donde la confianza empresarial atraviesa fluctuaciones constantes, estos atributos resultan esenciales.

### Un movimiento empresarial con impacto global

Más de 10,000 Empresas B operan hoy en el mundo y 75 de ellas están en el Perú, provenientes de sectores diversos: textil, agroindustria, educación, turismo, manufactura y servicios profesionales. Empresas como Natura, SIDERPERU, Textil del Valle, Universidad Continental, Agrícola Don Ricardo y Agrícola Andrea se han convertido en referentes locales que demuestran que la sostenibilidad no es una tendencia, sino una decisión estratégica de liderazgo.



### Un informe que marca un antes y un después

*Más allá del impacto* representa el primer esfuerzo de Sistema B Perú por recoger y sistematizar evidencia económica sobre el desempeño de las Empresas B.

Su publicación llega en un momento en el que las organizaciones están reevaluando sus modelos de gestión frente a un contexto global marcado por cambios regu-

latorios, exigencias ESG y nuevas expectativas sociales.

**El mensaje es claro:** la sostenibilidad no solo construye reputación, también construye crecimiento económico real.

### Descargar informe completo

*Más allá del impacto: Perspectivas económicas de las Empresas B en el Perú*, disponible en: [www.sistemabperu.org](http://www.sistemabperu.org)



# La UPC marca un hito en la educación superior peruana con cinco estrellas en QS Stars

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas se convierte en la primera institución del país en alcanzar las cinco estrellas del QS Stars Rating, un reconocimiento internacional que respalda la calidad de su modelo educativo, su impacto social y su alineación con estándares académicos de clase mundial.

La Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) marcó un hito en la educación superior al convertirse en la primera universidad del Perú en obtener cinco estrellas en el QS Stars Rating, una de las evaluaciones internacionales más prestigiosas del sector. El reconocimiento, otorgado por Quacquarelli Symonds (QS), valida que la institución cumple con estándares académicos y de gestión alineados a la calidad educativa de clase mundial.

Esta distinción posiciona a la UPC entre universidades líderes de la región y refuerza su trayectoria de mejora continua, innovación académica e impacto social. Además, consolida el prestigio del sistema universitario peruano al demostrar que es posible competir y destacar en rankings globales con criterios rigurosos y comparables a nivel internacional.

## UPC hace historia en la educación superior peruana al obtener cinco estrellas en QS Stars

El QS Stars Rating evalúa a las universidades a partir de indicadores académicos, institucionales y de impacto social. Alcanzar la máxima calificación posiciona a la UPC a la vanguardia regional, junto a instituciones líderes de Latinoamérica y el mundo.

Este logro se suma a la reacreditación internacional por la WASC Senior College and University Commission (WSCUC), obtenida en 2022 por el periodo



máximo de diez años, consolidando su trayectoria de mejora continua.

Para Milagros Morgan, rectora de la UPC, el reconocimiento trasciende a la institución. “Este logro representa un paso importante para el país, porque demuestra una vez más que el Perú puede alinearse a estándares de clase mundial en educación superior”, señaló. Añadió que esta distinción fortalece los procesos académicos, la investigación, la innovación y el vínculo con la sociedad, y que, sobre todo, abre más y mejores oportunidades para miles de jóvenes, formando profesionales más competitivos y preparados para aportar al desarrollo del país.

El certificado oficial de cinco estrellas fue entregado durante una ceremonia en Lima por una delegación de QS. En ese marco, Nicolas Elton, representante de la calificador, destacó el alcance del reconocimiento: “Ser los primeros

en obtener cinco estrellas significa estar primeros en la fila para visibilizar a nivel mundial lo que se está haciendo en el Perú y en la región”.

Especialistas coinciden en que este tipo de reconocimientos internacionales impacta directamente en el desarrollo del capital humano, al elevar los estándares de formación y mejorar la empleabilidad de los egresados en un contexto global cada vez más competitivo.

Con 31 años de trayectoria, la UPC se ha consolidado como una institución orientada a la formación de líderes íntegros e innovadores con visión global. Además de su acreditación institucional por WSCUC, la universidad ha sido reconocida por cuarto año consecutivo como la de mayor reputación en el Perú, según el ranking MERCO 2025, reforzando su liderazgo en la educación superior del país.



# “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



Alianza con escuelas: Ladys  
Car y Luz Ámbar



Financiamiento de  
autos con Kuzoba.



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





## MÚLTIPLES OPCIONES TECNOLÓGICAS PARA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE



GAS NATURAL  
VEHICULAR  
GNV

CELDA DE  
HIDRÓGENO  
FCEV

HÍBRIDOS  
ELÉCTRICOS  
HEV

100%  
ELÉCTRICOS  
BEV

HÍBRIDOS  
ENCHUFABLES  
PHEV

### Más de un camino hacia la carbono neutralidad

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

En el Perú, ofrecemos **soluciones sostenibles, prácticas y accesibles**. Contamos con más de 15 años liderando el mercado de tecnologías electrificadas, principalmente mediante híbridos eléctricos y vehículos a gas natural. Esto nos ha permitido reducir de forma continua el promedio de emisiones de CO<sub>2</sub> por vehículo, reportado al Ministerio del Ambiente a través de la plataforma Huella de Carbono Perú.

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

Escanea aquí:

