

# Stakeholders

N°191 - Setiembre 2026

**EDICIÓN**  
CUMBRE PERÚ  
SOSTENIBLE 2026  
**ESPECIAL**  
DESAFÍO KUNAN

Somos la red de  
*transmisión*  
más grande del Perú



**INFORME**  
Cuando El Niño golpea  
el crecimiento,  
la educación y la salud

**ENTREVISTA**  
Minam: de los compromisos  
a las acciones concretas

**ARTÍCULO**  
Es lo que hay

## Brenda Rodríguez

CEO de ISA Energía en Perú

ISA Energía: 24 años impulsando el desarrollo del  
país y construyendo la red de la transición energética



# UNA BUENA IDEA LLEGA LEJOS



**Concurso Nacional  
de Emprendedores**  
**S/500,000**

MEDIO MILLÓN DE SOLES EN PREMIOS

¡Inscríbete chateando  
con Mirtha!



+51 975 475 124

Solo hasta el 25 DE OCTUBRE



[emprendeclub.com](https://emprendeclub.com)

# Stakeholders<sup>7</sup>

es

**Empresa**



---

**Certificada**

Único medio de comunicación  
certificado en el Perú.

# Una agenda compartida para un Perú sostenible

Las empresas han dejado de ser únicamente agentes económicos para asumir un papel cada vez más relevante en el desarrollo social. Su capacidad de generar empleo, promover la innovación y contribuir a la solución de problemas colectivos las convierte en actores fundamentales para construir un país más sostenible e inclusivo.

En ese propósito, la Cumbre Perú Sostenible se consolida como un espacio de encuentro donde distintas voces convergen para reflexionar sobre los principales desafíos del país y plantear soluciones desde la colaboración. En esta edición, *Stakeholders* se suma a este diálogo con el compromiso de seguir aportando al debate público y promoviendo una mirada integral sobre los retos que enfrentamos.

En las siguientes páginas, nuestros especialistas abordan temas que también estarán presentes en los plenarios y espacios del foro, como el futuro del trabajo, las cadenas de valor y los desafíos asociados al fenómeno El Niño. Este último, particularmente, nos recuerda la importancia de anticiparnos a sus impactos en la educación, la salud, la economía y la continuidad de los negocios.

La construcción de un Perú sostenible requiere el esfuerzo conjunto del Estado, la academia, la sociedad civil, la ciudadanía y el empresariado. Sumar sus voces es el primer paso para transformar los desafíos en oportunidades y avanzar hacia un futuro compartido.

## Equipo

Director Ejecutivo  
Javier Fernando Arce Novoa

Sub Directora Ejecutiva  
Grupo Stakeholders  
Natalia Arce Najjar

Jefe de Redacción  
Renzo Rojas

Editora  
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

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

Suscripciones:  
comunicaciones@stakeholders.com.pe / 999 838 810

Esta edición ha sido impresa en papel  
certificado PEFC, proveniente de fuentes  
forestales gestionadas de manera sostenible.





5

## EXPERTOS SH

**JORGE MELO VEGA**  
Presidente de Responde

**Es lo que hay**

8

## FENÓMENO EL NIÑO

INFORME

**Cuando El Niño golpea el crecimiento, la educación y la salud**

28

## ENTREVISTA CENTRAL

**BRENDA RODRÍGUEZ**  
CEO de ISA Energía en Perú

**ISA Energía: 24 años impulsando el desarrollo del país y construyendo la red de la transición energética**

54

## EMPRESA

**LETTY OJEDA**  
Vicepresidenta de Recursos Humanos de Minera Las Bambas

**“Nuestro desafío es crear las condiciones para que el talento pueda crecer, liderar y alcanzar su máximo potencial”**

**BERNARDO KLIKSBERG**

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

## Interrogantes críticos

**L**a región presenta potenciales de excepción, pero serios interrogantes, entre ellos los que siguen.

En un agudo y profundo trabajo sobre el tema, Christian Asinelli, director ejecutivo de la CAF, enfatiza que la IA promete “eficiencia operativa, productividad, transformación sectorial y mejores servicios para la ciudadanía. Pero su despliegue plantea a la vez una pregunta ética y política sobre qué reglas, con qué instituciones y bajo qué idea de lo humano queremos desarrollar esta tecnología”.

Resalta que las oportunidades y riesgos que presenta “pueden ayudar a superar trampas históricas del desarrollo regional como son las brechas sociales, económicas y territoriales, la baja productividad, los servicios públicos fragmentados, las capacidades estatales limitadas y la escasa sofisticación tecnológica. Pero, a la vez, puede profundizar las dependencias existentes, concentrar beneficios, precarizar empleos”, y “erosionar la participación ciudadana”.

Previene evitar “que la transformación no traiga desarrollo (...) que quede atrapada en una IA importada, regulada desde afuera, entrenada con datos ajenos, desplegada sin capacidades públicas y financiada como consumo tecnológico, en lugar de como infraestructura de desarrollo”.

### Biodiversidad

La prestigiosa The Lancet reconstruye en un informe reciente la situación en materia de biodiversidad. En 2022, 195 gobiernos aprobaron en Montreal un acuerdo para detener la pérdida creciente de biodiversidad. Hay un millón de especies de plantas y animales en peligro de extinción. Ello se debe a la sobreexplotación de la tierra y el mar, la crisis climática, y la contaminación. Los ecosistemas son fundamentales para la salud y la resiliencia. Se acordó restaurar al menos el 30 % de los ecosistemas terrestres y marinos degradados y designar al menos el 30 % de la tierra, las aguas y los mares como áreas de conservación.

La mayoría de los países han establecido metas nacionales, pero menos de la mitad han vinculado explícitamente la restauración con el impulso de la biodiversidad. En cuanto al 30 % de las áreas de ecosistemas en zonas de conservación para 2030, la cobertura aumentó varios puntos porcentuales, pero

es sustancialmente menor que la meta del 30 %, y solo 100 países proporcionaron datos cuantitativos. La mayoría de los países se comprometieron a aumentar la cobertura de las áreas protegidas.

La financiación insuficiente para proyectos de biodiversidad constituye una limitación importante, especialmente para los países de bajos ingresos. Hasta el momento, pocos países han seguido las recomendaciones del marco para impulsar el gasto en biodiversidad, como la eliminación gradual de subsidios perjudiciales para ella y su sustitución por incentivos que la favorezcan, o la búsqueda de mecanismos innovadores para obtener inversión privada para el tema.

América Latina tiene un interés especial en esta cuestión. Cuenta con el 60 % de la biodiversidad del planeta. Es un ingente capital que debe defender y cuidar vigorosamente con políticas públicas activas y alianzas público-privadas.

### Trabajo informal

La informalidad laboral en la región es un fenómeno persistente que afecta a una proporción significativa de la población trabajadora. Según datos de la OIT de 2024, aproximadamente el 50 % de la mano de obra está en el sector informal.

Las tasas de informalidad laboral en algunos países son las siguientes: Guatemala (83.19 %), Perú (70.4 %), Ecuador (68.64 %), Paraguay (67.31 %), El Salvador (66.5 %), Colombia (56.14 %), México (55.67 %), República Dominicana (54.71 %), Argentina (51.58 %), Costa Rica (37.38 %), Brasil (36.5 %), Uruguay (28.55 %) y Chile (27.46 %).

La alta informalidad laboral está vinculada a diversos factores, como entre ellos la falta de oportunidades de empleo formal, y la necesidad de ingresos inmediatos. La informalidad afecta especialmente a grupos vulnerables, incluyendo mujeres, jóvenes y personas de bajos recursos, perpetuando desigualdades sociales y económicas.

Para abordar este problema, es esencial implementar políticas públicas que fomenten la formalización del empleo, mejoren las condiciones laborales y promuevan la inclusión social y económica de los trabajadores informales.



**JORGE MELO VEGA**  
Presidente de Responde

## Es lo que hay

**H**ay decisiones que comprometen al país durante décadas y congresistas que solo permanecerán cinco años en sus cargos. La pregunta es si quienes tienen en sus manos esas decisiones cuentan con la preparación y la experiencia necesarias para asumirlas. Pensiones, educación, seguridad ciudadana, agua, minería, infraestructura, inteligencia artificial o cambio climático no son asuntos que puedan resolverse únicamente con buenas intenciones, consignas políticas o respuestas inmediatas. Exigen entender sistemas complejos y evaluar consecuencias.

La discusión no debería reducirse al título profesional de nuestros congresistas. Tener una carrera universitaria, incluso habiendo pasado por instituciones de muy diferente calidad, no garantiza ser un buen legislador. No tenerla convierte a alguien automáticamente en un mal representante. Lo que importa es la trayectoria: la experiencia acumulada, la exposición a problemas complejos, la responsabilidad de gestionar recursos, dirigir organizaciones o tomar decisiones con consecuencias reales. Es legítimo preguntarnos si el Congreso cuenta hoy con una masa crítica suficiente de experiencia y conocimientos para enfrentar los desafíos del país.

En mi actividad profesional he aprendido que las decisiones importantes rara vez se toman solamente a partir de una buena idea. Antes de aprobar un proyecto se analizan sus costos, riesgos, impactos, alternativas y, sobre todo, qué puede ocurrir después. Nadie esperaría que una empresa sería comprometiera recursos importantes sin contar con información suficiente y personas capaces de cuestionar la propuesta. En el ámbito público debería ocurrir algo similar. Una ley no termina cuando se publica; allí comienza el verdadero examen de sus consecuencias.

Por eso los asesores parlamentarios son tan importantes. Un congresista no puede saber de todo. Una democracia moderna necesita que quienes toman decisiones tengan acceso a especialistas, información y evidencia. De allí que a un buen asesor no le corresponde acompañar al congresista en todo lo que piensa. Debería poder decirle: “No, esta pro-

puesta no funciona, y estas son las razones”. Debe analizar su viabilidad, sus costos, sus efectos no deseados y su compatibilidad con otras políticas. La asesoría técnica debería ser un contrapeso al entusiasmo político, no un acompañamiento político.

A esta debilidad se suma otra aún más profunda: la desaparición práctica de los partidos como instituciones responsables de seleccionar y formar dirigentes. Muchos grupos que hoy presentan candidatos son principalmente vehículos electorales. No construyen carreras políticas, no forman cuadros y tampoco parecen asumir responsabilidad por la calidad o conducta de quienes llevan en sus listas. El resultado es un Congreso donde aparecen representantes cuestionados, investigados o con antecedentes penales que difícilmente habrían superado un proceso serio de selección. Cuando nadie responde por la calidad de los candidatos, terminamos aceptando la representación como un “es lo que hay”.

Y olvidamos algo fundamental: un congresista no es solamente alguien que aprueba leyes. Es también un referente público y un líder político. Representa a miles de ciudadanos y debería contribuir, con su conducta, a fortalecer la confianza en las instituciones. En mi experiencia profesional en el Senado que se disolvió, tuve oportunidad de observar el respeto que existía hacia los parlamentarios por parte de los ciudadanos y de los medios de comunicación. Esa relación se ha deteriorado profundamente. Hoy son demasiados los ciudadanos que no se sienten representados ni pueden mirar a sus congresistas como referentes de confianza.

La democracia necesita representación, pero también capacidad. No se trata de tecnocratizar. Se trata de profesionalizar el proceso legislativo: mejores mecanismos de selección, partidos que asuman responsabilidad por sus candidatos, asesores verdaderamente especializados y mayor uso de evidencia para evaluar las consecuencias de las leyes. Porque legislar no consiste únicamente en responder a las demandas de hoy, más bien es hacerse responsable de lo que ocurrirá mañana.

# El valor compartido de la cadena de valor

**D**urante mucho tiempo, hablar de cadena de valor significó hablar de eficiencia, reducir costos, asegurar proveedores, mejorar procesos y entregar productos competitivos al mercado. Sin embargo, frente a los desafíos actuales de sostenibilidad, esta mirada resulta insuficiente. Una cadena de valor no es únicamente la secuencia de actividades que permite producir y comercializar un bien o servicio; también es una red de relaciones económicas, sociales y ambientales capaz de generar o limitar oportunidades de desarrollo.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante en el Perú, donde las mipyme representan el 99.3 % de las empresas formales y generan el 89.1 % del empleo privado formal; en este contexto, la manera en que las grandes empresas gestionan sus relaciones con proveedores puede tener efectos que trascienden sus propias operaciones.

La diferencia entre una cadena de suministro convencional y una cadena de valor orientada al desarrollo radica en cómo se entiende la relación con quienes la integran. Una empresa puede limitarse a exigir a sus proveedores precios competitivos, calidad y cumplimiento, o puede ir más allá y contribuir al desarrollo de sus capacidades mediante transferencia de conocimiento y tecnología, acceso a financiamiento y mercados, mejores estándares laborales, y criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG).

Cuando una gran empresa compra a un pequeño productor, contrata a una mype local o incorpora emprendimientos locales a sus canales comerciales, no realiza únicamente una transacción empresarial, también



Por **Susana Tejada**

Directora de Sostenibilidad & Desarrollo en EQUITY Risk & Sustainability

puede contribuir a mejorar su productividad, ingresos, formalización y oportunidades de crecimiento.

La pregunta, por tanto, ya no es solo cuánto valor genera una empresa para sí misma, sino cuánto valor genera a lo largo de su cadena y cómo este se distribuye entre los actores que la conforman. Aquí surge una oportunidad estratégica orientada a transformar la gestión de proveedores en una herramienta de desarrollo productivo, haciendo de la cadena de valor no solo

**“LA EVOLUCIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR HACIA MODELOS SOSTENIBLES EXIGE TAMBIÉN EVOLUCIONAR EN LA FORMA DE MEDIRLAS”.**

un mecanismo de eficiencia empresarial, sino también un espacio para generar capacidades, oportunidades y desarrollo económico.

## De la cadena de suministro a la cadena de desarrollo

Un ejemplo es Alicorp, que a través de su programa “Palma Sostenible” brindó capacitación, asistencia técnica y herramientas de trazabilidad a pequeños productores y empresas extractoras de palma en Perú, con el propósito de fortalecer sus capacidades productivas y avanzar hacia estándares internacionales de sostenibilidad. En 2025, APROMAN, asociación de pequeños productores de Ucayali acompañada por Alicorp durante este proceso, alcanzó la elegibilidad para la certificación RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil), convirtiéndose en el primer grupo de pequeños productores independientes del Perú en lograr este avance. El caso muestra cómo una empresa puede utilizar su cadena de abastecimiento para fortalecer las capacidades de sus proveedores y generar valor más allá de sus propias operaciones.

Algo similar puede observarse en Bacus, su cadena de valor es presentada como un sistema que va “de la semilla a la botella” e involucra agricultores, producción, distribución, canales de venta y consumidores. La empresa señala que, mediante su programa Herederos del Campo, trabaja con agricultores en investigación, asesoría y tecnología para mejorar productividad, rentabilidad y adaptación sostenible. Además, ha desarrollado programas de capacitación dirigidos a pequeños comerciantes y bodegueros, y durante más de 13 años ha capacitado a más de 30 000 emprendedores,

alcanzando el 91 % de los departamentos del país.

Este ejemplo permite ampliar la idea de cadena de valor ya que el desarrollo no ocurre solamente en el primer eslabón donde se encuentra la materia prima, también puede generarse en el último kilómetro, en la bodega, el pequeño comercio, el distribuidor o el emprendimiento que conecta el producto con el consumidor.

La evolución de las cadenas de valor hacia modelos sostenibles exige también evolucionar en la forma de medirlas.

No basta con reportar cuánto compró una empresa a proveedores locales o cuántas personas participaron en un programa de capacitación. Es necesario avanzar hacia indicadores que per-

mitan conocer los resultados económicos, sociales y ambientales producidos a lo largo de la cadena.

Una empresa podría medir el porcentaje de compras realizadas a mipyme locales e ir más allá, medir la variación de ingresos de sus proveedores, el incremento de productividad, la reducción de emisiones o residuos, la participación de mujeres y jóvenes, o el número de proveedores que acceden posteriormente a nuevos mercados, etc. Este cambio es crucial porque conecta la gestión de la cadena de valor con la gestión de impacto, entonces la sostenibilidad deja de ser solamente una declaración corporativa y

comienza a expresarse mediante resultados verificables.

La verdadera pregunta para las empresas del siglo XXI ya no es únicamente cómo hacer sostenible su operación. Es también cómo hacer sostenible el ecosistema económico del que depende su operación.

Una cadena de valor puede reproducir desigualdades, trasladar riesgos y concentrar beneficios, pero también puede desarrollar capacidades, distribuir oportunidades y generar resiliencia; la diferencia no está en la existencia de la cadena, sino en cómo se diseña, cómo se gobierna y cómo se distribuye el valor que produce.

## **“LA EVOLUCIÓN DE LAS CADENAS DE VALOR HACIA MODELOS SOSTENIBLES EXIGE TAMBIÉN EVOLUCIONAR EN LA FORMA DE MEDIRLAS”.**



# Cuando El Niño golpea el crecimiento, la educación y la salud

La Cumbre Perú Sostenible 2026 pondrá sobre la mesa los desafíos que enfrenta el país ante el fenómeno El Niño. En *Stakeholders* convocamos a especialistas para analizar su impacto en la economía, la educación y la salud, así como las brechas estructurales que podrían profundizarse frente a una emergencia climática.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

El fenómeno El Niño vuelve a poner a prueba la capacidad de prevención del Perú. Más allá de las inundaciones y los daños a la infraestructura, sus efectos también amenazan el crecimiento económico y pueden profundizar las brechas que persisten en sectores como la educación y la salud, comprometiendo el desarrollo y el bienestar de la población.

Miguel Alzamora, economista sénior del Instituto Peruano de Economía (IPE), estima que el evento podría restarle cerca de un punto porcentual al crecimiento de la economía peruana, lo que equivale a aproximadamente S/ 10 000 millones, en un escenario marcado por la insuficiente preparación del país.

La experiencia demuestra la magnitud de estos riesgos. Daniel De La Torre Ugarte, investigador del CIUP, recuerda —con base en datos del MINAM y el SENAMHI— que los episodios de 1982-1983 y 1997-1998 ocasionaron pérdidas estimadas en US\$ 3283 millones y US\$ 3500 millones, respectivamente. Asimismo, para El Niño Costero de 2017, los daños se situaron en torno a los US\$ 3100 millones<sup>1</sup>.

“Sin embargo, el costo real es mayor que la cifra que aparece en una evaluación de daños. Cuando se pierde una carretera no solo hay que reconstruir-



César García

Economista de la Red de Estudios para el Desarrollo (REDES)

la. Durante semanas o meses aumentan los costos de transporte, se interrumpe el comercio, los agricultores no pueden sacar su producción y muchas personas dejan de trabajar”, explica De La Torre Ugarte.

El impacto de este Niño puede ser mayor. A casi 10 años del fenómeno de 2017, llama la atención que los avances en prevención sigan siendo limitados. Según Alzamora, en base a datos del MEF, las obras iniciadas antes de 2023 registran una ejecución promedio de apenas 40 %. A ello se suma que, al mes de agosto, los recursos destinados a la reducción de la vulnerabilidad y atención de emergencias mostraban un avance presupuestal inferior al 40 %.

Para De La Torre Ugarte, tomando en cuenta los reportes de ENFEN y NOAA que proyectan con casi total certeza un Niño muy fuerte, «la reducción en el PBI podría acercarse incluso a 4.0 puntos porcentuales».

Las consecuencias en sectores productivos ya se hacen visibles. Alzamora señala que, durante el primer semestre de 2026, la economía creció 3 %, aunque el agro, la pesca y la manufactura primaria registraron resultados negativos. El IPE proyecta un crecimiento de 3.3 % para este año y de 3.4 % para 2027, frente a tasas superiores al 4 % en un escenario sin El Niño.

“Las regiones más afectadas son La Libertad, Lambayeque, Piura y Tumbes. En 2023, estas presentaron una moderación en su crecimiento a través del agro y la pesca; ese es el común denominador de todas estas regiones”, agrega Alzamora.

Para reducir las pérdidas, el economista del IPE plantea acelerar la ejecución de obras de encauzamiento de ríos, defensas ribereñas y mantenimiento de infraestructura crítica. También considera necesario intervenir los puntos críticos identificados por CENEPRED y monitorear los efectos sobre el agro, la pesca y la manufactura de cara a 2027. En cuanto a la pobreza, Alzamora sostiene que todavía es prematuro an-

<sup>1</sup> Estimación de pérdidas económicas elaborada por la consultora Macroconsult (marzo de 2017) y recogida en reportes de RPP Noticias e INDECI.

ticipar un escenario similar al de 2023, pues su evolución dependerá de diversos factores económicos y sociales.

### Una educación en riesgo

Más allá de los daños materiales, el fenómeno El Niño plantea desafíos para la continuidad de los aprendizajes y la reducción de las brechas educativas. Las filtraciones, las aulas deterioradas y el riesgo de colapso de los colegios representan solo la parte más visible de un problema que también profundiza las desigualdades, especialmente en los hogares más pobres y en regiones como la costa norte y la selva.

César García, economista de la Red de Estudios para el Desarrollo (REDES), señala que el país enfrenta una brecha de infraestructura educativa superior a los S/ 167 000 millones y que el 30 % de los colegios se encuentra en riesgo de colapso, incluso en ausencia de emergencias climáticas<sup>2</sup>.

“Este fenómeno no golpea parejo, sino que afecta con más fuerza a las regiones que ya tenían los peores indicadores educativos en el país, como la costa norte y la selva. El Niño no crea la vulnerabilidad educativa, sino que más bien la revela y la profundiza”, enfatiza.

Para el aprendizaje, las experiencias anteriores evidencian que trasladar las clases al entorno virtual no constituye, por sí solo, una solución suficiente. García considera que las respuestas frente a las emergencias deben involucrar una coordinación más amplia entre las instituciones del Estado y garantizar condiciones adecuadas para la enseñanza remota.



**Víctor Zamora**

Exministro de Salud y gerente general de Goberna Consultores



**Miguel Alzamora**

Economista sénior del Instituto Peruano de Economía (IPE)

“Es fundamental considerar las amplias brechas de conectividad y acceso a internet que enfrentan los hogares, así como la necesidad de fortalecer las competencias digitales del cuerpo docente”, sostiene el economista.

A largo plazo, las consecuencias de un mal proceso de aprendizaje se reflejan en la calidad de vida. Según García, en base a información del INEI, solo tres de cada diez egresados acceden a una educación superior, de los cuales una proporción importante proviene de hogares con mayores ingresos. Quienes no continúan sus estudios enfrentan

mayores dificultades para acceder a empleos de calidad.

“Cuando un trabajador inicia su trayectoria laboral en la informalidad, resulta sumamente complejo que logre salir de esa condición a futuro”, explica.

Esta realidad también limita la productividad y el crecimiento económico. Mientras el Perú debería alcanzar tasas de expansión de entre 5 % y 6 % anual, en los últimos años ha registrado incrementos de entre 2.5 % y 4 %.

“Si no contamos con un buen capital humano, es decir, con personas que tengan una adecuada preparación educativa y académica, no podremos mejorar la productividad y, en consecuencia, el crecimiento económico del país se estancará”, remarca.

Frente a los retos que plantea El Niño, el especialista recomienda priorizar la inversión en infraestructura resiliente en las zonas de mayor riesgo, fortalecer las capacidades de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y las UGEL, y promover investigaciones que permitan conocer cómo los fenómenos climáticos afectan los logros de aprendizaje.

### Un sistema de salud al límite

En el ámbito sanitario, los efectos del fenómeno El Niño también comprometen la capacidad del sistema de salud para atender las necesidades habituales de la población. Además de los daños en la infraestructura, la emergencia amenaza con dificultar el control de enfermedades, interrumpir tratamientos médicos y agravar los problemas de salud mental, en un

<sup>2</sup> Datos del Plan Nacional de Infraestructura Educativa y del Programa Nacional de Infraestructura Educativa (PRONIED) del MINEDU.

sistema que ya arrastra deficiencias estructurales.

El avance de las enfermedades infecciosas dibuja un escenario crítico en el país, según advierte el exministro de Salud, Víctor Zamora. De acuerdo con las cifras epidemiológicas oficiales, los casos de dengue superan en un 50 % a los registrados en el mismo periodo del año anterior, mientras que la leptospirosis muestra un incremento drástico del 150 %<sup>3</sup>. A ello se suman la expansión del sarampión y un aumento de casos de tosferina, con especial impacto en las zonas rurales.

“Todas estas epidemias incrementarán sustancialmente su impacto debido a las inundaciones provocadas por el fenómeno El Niño”, sostiene Zamora.

Un segundo frente de riesgo, agrega, está relacionado con la interrupción de la atención médica habitual. La concentración de recursos en la emergencia podría postergar las consultas y los tratamientos de pacientes con hipertensión, diabetes, cáncer o problemas de salud mental.



**Daniel De La Torre Ugarte**

Investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)

El exministro señala, además, que el sistema deberá enfrentar esta contingencia con una infraestructura que ya presenta importantes limitaciones. De acuerdo con las cifras que menciona, existe un déficit nacional de 25 000 médicos y 112 hospitales<sup>4</sup>. Asimismo, según datos del Minsa y la Defensoría del Pueblo, de los 8000 establecimientos del primer nivel de atención, la mitad no cuenta con un médico y una cuarta parte carece de agua potable. “El problema es que tendremos que enfrentar esta emergencia con los

misimos recursos humanos y la misma infraestructura precaria que conocimos durante la pandemia del COVID-19”, advierte.

Zamora también alerta sobre el impacto social de la emergencia. La pérdida de empleos, la reducción de ingresos y el desabastecimiento de alimentos podrían agravar los cuadros de ansiedad y depresión, especialmente en un contexto de incertidumbre política.

Para responder a este escenario, propone conformar un comando unificado que articule al MINSA, EsSalud, las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional y el sector privado, bajo el liderazgo del Ministerio de Salud. Asimismo, plantea habilitar una línea de crédito extraordinaria que permita movilizar recursos logísticos y financieros.

“Necesitamos dotar de recursos adicionales al sector salud, tal como se hizo durante la emergencia sanitaria nacional”, concluye.

El fenómeno El Niño no solo pone a prueba la capacidad de respuesta inmediata del Estado, sino también su compromiso con la prevención y el desarrollo sostenible. Las advertencias de los especialistas evidencian que las brechas en infraestructura, educación y salud pueden multiplicar los costos de una emergencia climática.

Anticiparse a sus efectos, fortalecer la gestión pública y articular esfuerzos entre los distintos sectores resultan fundamentales para reducir la vulnerabilidad del país y proteger el bienestar de la población.



<sup>3</sup> Ministerio de Salud del Perú (CDC Perú). Boletín Epidemiológico del Perú.

<sup>4</sup> Estudio de Brechas de Recursos Humanos en Salud en el Perú y Diagnóstico de Brechas de Infraestructura o Acceso a Servicios del Sector Salud.

**SANDOR LUKACS, PH.D.**

Investigador, consultor y speaker en estrategia y sostenibilidad

## El Niño llega en diciembre, ¿y las empresas?

**I**niciamos el presente artículo con la siguiente pregunta: ¿están las empresas peruanas realmente comprometidas con el panorama y pronósticos climáticos adversos o son más bien reactivas ante estos? Cabe destacar que esta no es una pregunta retórica. El 28 de agosto, el ENFEN informó que existe una probabilidad de al menos 62 % de que El Niño Costero alcance magnitud extraordinaria entre septiembre de este año y enero del 2027, y que el evento persista hasta el verano siguiente.

Pasamos de El Niño costero, que en 2017 dejó pérdidas por más de 4000 millones de dólares, al El Niño Godzilla. Credicorp Capital calcula que este último podría costar alrededor de 16 000 millones de soles entre el 2026 y el 2027. Y ojo, no hablamos de un riesgo lejano ni de un escenario de laboratorio; hablamos de diciembre.

Lo positivo es que en ciertas empresas de la agroindustria la respuesta ya es visible. Por ejemplo, agrícola Cerro Prieto viene ejecutando cerca de 200 planes de mitigación incluyendo construcción de canales, obras de protección, refuerzo de infraestructura, y acopio de materiales. Se debe considerar que el arándano, mismo que se exportó por más de 2400 millones de dólares en el 2025, ya enfrenta caídas de hasta 50 % en algunas variedades. Como resultado, la AGAP recortó su proyección anual de agroexportaciones de 16 000 millones de dólares a un rango de entre 14 500 y 15 000 millones.

En la minería la conversación lleva más años y ciertamente tiene métricas auditadas. Encontramos que Antamina recircula el 99 % del agua que utiliza en su operación y recibió por segunda vez el Certificado Azul de la ANA. Antapaccay también reporta 99.2 % de recirculación hídrica, suministro eléctrico íntegramente renovable, y un programa de forestación que apunta a 585 000 árboles en 7000 hectáreas.

En consumo masivo el foco es la continuidad del abastecimiento. Por ejemplo, la embotelladora CBC, que atiende alrededor de 200 000 puntos de venta y con el 40 % de ellos en el norte, activó planes que priorizan inventarios, rutas

alternas, y abastecimiento preventivo en zonas vulnerables. Por su parte, Alicorp sostiene que hoy tiene mayor capacidad de anticipación que en el 2017. Asimismo, los gremios conformaron el Comando Privado frente al Fenómeno El Niño (Confiep, SNI, AGAP y SNMPE), mientras que en Piura las empresas locales ya reunieron 102 millones de soles para obras de preparación del río antes de diciembre.

Sin embargo, el problema aparece cuando uno rasca un poco. Al respecto, Marsh advierte que la mayoría de las empresas peruanas no ha dimensionado el impacto de una paralización prolongada sobre su liquidez, ni ha revisado si sus pólizas reflejan el valor realmente expuesto. Y es que la penetración de los seguros en el Perú apenas bordea el 2 % del PBI, una de las más bajas de la región. Y para una pyme las medidas preventivas encarecen sus costos entre 5 % y 15 %, margen que muchas simplemente no tienen.

En síntesis, el *National Institute of Building Sciences* estima que cada dólar destinado a mitigación evita entre 4 y 13 dólares en pérdidas. No obstante, parte del tejido empresarial sigue tratando al clima como mala suerte y no algo que deba gestionarse. Basta revisar los impactos, pérdidas humanas, infraestructura y recursos. Dato mata relato y en diciembre sabremos quién tenía razón.



## «El momento de revisar es ahora, no en el pico del evento»

Orlando Rivera, líder de Soluciones de Consultoría para Marsh Perú, advierte sobre los riesgos de El Niño para la continuidad operativa de las empresas y destaca la importancia de fortalecer la prevención, las cadenas de suministro y las coberturas de seguros.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

**Más allá de los daños a infraestructura, ¿cómo puede El Niño afectar la continuidad de las operaciones, las cadenas de suministro, la logística y los ingresos de una empresa?**

En Marsh usamos una imagen que lo resume bien: el iceberg de riesgos. El daño material a instalaciones es la punta visible; debajo de la superficie están los riesgos que realmente comprometen la viabilidad del negocio.

Una operación puede tener sus instalaciones intactas y, aun así, detenerse por completo: basta que se bloquee una ruta logística, que falle un proveedor no identificado como crítico o que se interrumpan servicios básicos como el agua y la energía. Y mientras la producción se frena, los costos fijos siguen corriendo y la demanda cae.

Hay además un frente que es el que más se olvida blindar: las personas. Durante El Niño Costero de 2017, empresas exportadoras del norte llegaron a operar con cerca del 30 % de su plantilla por ausentismo, con caídas de producción de hasta 20 %, pese a no haber sufrido daños estructurales.

**¿Qué tan importante es que las empresas revisen sus planes de continuidad de negocio, la dependencia de proveedores críticos y sus coberturas de seguros antes de que ocurra un evento extremo?**

Es determinante, y el factor tiempo es la clave. La pregunta que planteamos a las gerencias no es qué categoría alcanzará el fenómeno, sino: ¿cuántas semanas de interrupción operativa puede absorber financieramente el negocio?



**Orlando Rivera**  
Líder de Soluciones de  
Consultoría para Marsh Perú

Nuestra Encuesta de Adaptación Climática 2025 muestra que el 32 % de las organizaciones de la región ya sufrió una pérdida o interrupción por eventos meteorológicos extremos en los últimos tres años.

**“EL DAÑO MATERIAL A INSTALACIONES ES LA PUNTA VISIBLE; DEBAJO DE LA SUPERFICIE ESTÁN LOS RIESGOS QUE REALMENTE COMPROMETEN LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO”.**

**¿Qué brechas han identificado a las cuales las empresas deben anticiparse?**

Estar preocupado no equivale a estar preparado. Identificamos tres brechas recurrentes: proveedores críticos sin mapear, es decir, sin rutas logísticas alternativas en el plan de continuidad; infraseguro, la sensación de protección de confiar en pólizas de años anteriores, cuando la distancia entre la pérdida potencial real y la cobertura de lucro cesante contratada pueden ser mayores; y garantías de ingeniería incumplidas —mantenimiento de canales, refuerzo de muros o techos— que, de no ejecutarse, permiten a la aseguradora declinar el pago o elevar deducibles.

**¿Están a tiempo aún las organizaciones para responder a este escenario climático?**

La buena noticia es que estamos a tiempo; la advertencia, que la ventana se estrecha. Lo más crítico se proyecta hacia el cierre del año e inicios de 2027, y renegociar coberturas o ampliar límites toma semanas o meses. El momento de revisar es ahora, no en el pico del evento.

Desde Marsh, solo este año, tenemos en ejecución más de 30 asesorías de evaluación de riesgo de inundación —con modelamiento hidráulico e hidrológico—. Y cuando el evento ocurre, respondemos: durante el FEN de 2017 gestionamos indemnizaciones por US\$248 millones en 413 casos de clientes de energía, infraestructura, agricultura, minería y pesca. Acompañar antes, durante y después es lo que entendemos por poner el poder de la perspectiva al servicio del cliente.

## “Nuestro llamado es a pasar de los compromisos a las acciones concretas”

En el marco de Perú Sostenible 2026, Fernando León Morales, viceministro de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del Minam, sostiene que la sostenibilidad debe integrarse a las decisiones estratégicas de las empresas, no solo como una responsabilidad ambiental, sino como un factor de competitividad, gestión de riesgos y generación de nuevas oportunidades.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

**Durante años hemos hablado de sostenibilidad y cambio climático, pero ¿qué cree que nos está faltando como país para pasar definitivamente del discurso a la acción?**

El principal desafío es incorporar el cambio climático en las decisiones de desarrollo del país. No podemos esperar a que ocurra una emergencia para actuar. Tenemos que anticiparnos y considerar los riesgos climáticos cuando planificamos infraestructura, ciudades, actividades productivas o gestionamos nuestros recursos naturales. El Perú ya cuenta con instrumentos y compromisos climáticos. Ahora debemos convertirlos en acciones concretas, articulando al Estado, las regiones, los municipios y el sector privado.

**El Perú posee una enorme riqueza en biodiversidad. ¿Cuál es su valor dentro de nuestra economía?**

La biodiversidad es parte de nuestra economía y de la vida de millones de peruanos. Entre el 15 % y el 22 % del PBI depende de ella; más de 118 000 agricultores orgánicos y 77 000 pescadores artesanales necesitan ecosistemas saludables para desarrollar sus actividades, y cerca de 5 millones de personas que viven en la Amazonía dependen directamente de sus bosques.

**¿Cuál debe ser la visión sobre su aprovechamiento sostenible desde todos los sectores?**

El reto del Perú es aprovechar este capital natural de manera sostenible, ge-



**Fernando León Morales**  
Viceministro de Desarrollo Estratégico de los Recursos Naturales del Ministerio del Ambiente (Minam)

nerando desarrollo y oportunidades sin comprometer su conservación. Cuidar la biodiversidad no significa ponerle un freno al crecimiento; significa proteger la base natural que sostiene nuestra economía, nuestra alimentación y el bienestar de millones de peruanos.

**¿Qué cambios de mentalidad considera urgentes en las empresas peruanas para que la sostenibilidad pase a formar parte de las decisiones estratégicas del negocio?**

Las empresas deben comprender que la sostenibilidad no es un tema exclusivo de las áreas ambientales o de responsabilidad social. Hoy forma parte de la competitividad y de la gestión de riesgos de cualquier negocio.

Eso significa incorporar criterios ambientales desde el momento en que se

decide dónde y cómo invertir, cómo utilizar los recursos y cómo enfrentar los riesgos climáticos. Una empresa que se anticipa está mejor preparada para competir, acceder a financiamiento y generar confianza.

Desde el Estado debemos acompañar ese proceso con reglas claras, predictibilidad y procedimientos eficientes, sin reducir los estándares ambientales. Desarrollo y protección ambiental deben avanzar juntos.

**¿Qué llamado de acción harían desde el Minam a los líderes empresariales que participarán en un evento como Perú Sostenible 2026?**

Nuestro llamado es a pasar de los compromisos a las acciones concretas. Necesitamos empresas que incorporen la sostenibilidad en sus inversiones, establezcan metas medibles, innoven, utilicen eficientemente los recursos y se anticipen a los riesgos climáticos.

El sector privado es un aliado fundamental para construir un país más competitivo y resiliente. Desde el Minam queremos generar las condiciones para promover inversiones sostenibles, con reglas claras y altos estándares ambientales.

El objetivo común es generar crecimiento y oportunidades, pero protegiendo al mismo tiempo nuestro patrimonio natural y el bienestar de las próximas generaciones.

# El desafío de construir empresas que generen confianza

La confianza no se decreta ni se construye con una campaña de comunicación. Es el resultado de partir de una convicción y acompañarla de decisiones consistentes, comportamientos cotidianos y relaciones transparentes sostenidas en el tiempo. Para cualquier empresa, generar confianza debe ser parte central de su modelo de negocio y de su manera de relacionarse con sus grupos de interés.

El punto de partida son las personas. Una empresa confiable necesita contar con personas comprometidas y conscientes del valor de crear dicha confianza en toda su estructura y en su cadena de valor: directores, gerentes, trabajadores, distribuidores, contratistas y proveedores. No se trata únicamente de evaluar competencias técnicas o resultados comerciales; también importa la forma en que cada persona toma decisiones, responde bajo presión, atiende las urgencias y necesidad de un cliente, atiende a un proveedor y actúa frente a un dilema ético.

La selección y evaluación de quienes dirigen y gestionan la organización debe considerar, por tanto, criterios de integridad, responsabilidad y coherencia. El liderazgo marca el estándar. Cuando los líderes son transparentes, consistentes, probos, empáticos y honestos, sus equipos entienden que esos valores no son una declaración decorativa, sino una forma concreta de trabajar. La cultura de integridad corre por las venas, y se respira en el ambiente: se observa en las reuniones, en el monitoreo de las metas comerciales, en el manejo de reclamos, en la elección y desarrollo de proveedores y en la disposición a reconocer errores y corregirlos. Una empresa genera confianza cuando sus colaboradores pueden tomar decisiones correctas aun cuando no haya una



**Por Mariela García de Fabbri**  
Presidenta de Empresarios  
por la Integridad

supervisión inmediata.

Para que esta cultura sea real, las buenas intenciones deben convertirse en procesos claros y herramientas objetivas. Políticas conocidas, procedimientos bien descritos, controles proporcionales al riesgo, canales de consulta y denuncia confiables, así como capa-

citaciones prácticas, ayudan a que las personas sepan qué se espera de ellas y cómo actuar ante situaciones complejas. Por eso desde nuestra institución promovemos no solo la publicación de códigos de ética, sino también el establecimiento de sistemas de cumplimiento.

El desafío adquiere especial relevancia cuando la empresa se relaciona con el Estado. Proveer bienes y servicios al sector público implica una responsabilidad mayor, porque los recursos involucrados pertenecen a todos los ciudadanos. La participación en contrataciones públicas debe sustentarse en un relacionamiento correcto, honesto y profesional con las entidades, funcionarios y demás actores del proceso. Ello exige prevenir conflictos de interés, rechazar prácticas indebidas, documentar adecuadamente las interacciones además de cumplir las reglas.

## Un papel decisivo: el empresariado peruano

En el Perú existen señales alentadoras de que una parte importante del empresariado entiende que el silencio



frente a la corrupción no es una opción. Empresarios por la Integridad es una iniciativa que reúne actualmente a 100 líderes empresariales comprometidos con promover una cultura de ética, transparencia, cumplimiento y responsabilidad en el sector privado. Sus asociados no solo expresan un deslinde claro frente a la corrupción, sino que impulsan acciones concretas para prevenirla y se posicionan como voceros ante situaciones que comprometen la relación entre empresas y sector público. Cuando líderes empresariales se pronuncian de forma firme y oportuna frente a conductas que afectan la institucionalidad, contribuyen a cambiar la percepción de que “así funcionan las cosas” y ayudan a consolidar una cultura de rechazo social a la corrupción.

La relevancia de iniciativas como esta radica en que la lucha contra la corrupción no corresponde únicamente a las autoridades. El empresariado tiene un papel decisivo: puede elevar los estándares de competencia, rechazar ventajas indebi-

das, exigir procesos transparentes y demostrar que es posible hacer negocios de manera sostenible sin recurrir a prácticas irregulares. La confianza también se extiende a la cadena de suministro.

Una empresa no puede desentenderse de la forma en que actúan sus proveedores o socios comerciales. Contar con procesos robustos de debida diligencia permite conocer mejor con quién se trabaja, identificar riesgos reputacionales, legales y operativos, y establecer expectativas claras de conducta. La trazabilidad, el cumplimiento contractual y la exigencia de estándares éticos deben formar parte de la relación comercial desde el inicio. Una política de integridad pierde eficacia si solo se aplica dentro de la organización, pero no alcanza a quienes la representan ante un cliente, una entidad pública o una comunidad. El estándar ético debe orientar cada

decisión, cada relación comercial y cada interacción con los distintos grupos de interés.

Finalmente, la confianza se fortalece mediante una comunicación interna y externa oportuna, transparente y cercana. Informar con claridad, escuchar activamente y responder con honestidad, incluso en escenarios complejos.

Construir confianza requiere tiempo y coherencia; perderla puede tomar segundos con una aparente pequeña decisión equivocada. Por eso, la integridad no debe ser un área aislada ni una exigencia formal reservada para los momentos de fiscalización. Debe ser la base sobre la cual una empresa construye valor sostenible, protege su reputación, fortalece sus relaciones y contribuye a un país donde competir correctamente sea la regla y no la excepción.

**“LA CONFIANZA SE FORTALECE MEDIANTE UNA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA OPORTUNA, TRANSPARENTE Y CERCANA”.**



## «Sostenibilidad y continuidad del negocio son parte de una misma conversación»

Micaela Rizo Patrón, gerente general de Perú Sostenible, organización que articula al sector empresarial para promover el desarrollo sostenible del país, analiza los desafíos y oportunidades de la gestión ASG en el Perú. En el marco de la Cumbre Perú Sostenible 2026, destaca la importancia de la acción colectiva, la generación de valor compartido y la incorporación de la sostenibilidad en las decisiones estratégicas de las empresas.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

**¿Qué significa hoy hablar de sostenibilidad empresarial en un Perú que enfrenta desafíos económicos, sociales, ambientales e institucionales cada vez más complejos?**

Hablar hoy de sostenibilidad empresarial es hablar de interconexión: reconocer hasta qué punto una empresa está conectada con los retos del país. El Perú enfrenta presiones económicas, sociales, ambientales e institucionales que no llegan de manera aislada. Y ninguna empresa opera al margen de ellas: depende de sus trabajadores, sus proveedores, sus clientes, los recursos naturales, el agua, la infraestructura, las instituciones y las comunidades con las que comparte territorio.

Entender esas interdependencias es cada vez más importante para sostener la continuidad del negocio. Lo vemos con claridad frente a un fenómeno como El Niño. Una empresa que conoce su exposición —y la de su cadena de valor— puede anticiparse y adaptarse. La que no lo ha trabajado termina enfrentándolo como una emergencia. En ese contexto, sostenibilidad y continuidad del negocio son parte de una misma conversación: entender el ecosistema en el que se opera, anticipar riesgos, desarrollar capacidad de adaptación y sostener la operación cuando el entorno cambia.

**¿Por qué es importante que las empresas demuestren con evidencia sus avances en sostenibilidad?**



**Micaela Rizo Patrón**  
Gerente general de  
Perú Sostenible

**“DESDE PERÚ SOSTENIBLE QUEREMOS CONECTAR ESAS CAPACIDADES Y AYUDAR A QUE LAS BUENAS INICIATIVAS NO SE QUEDEN AISLADAS, SINO QUE PUEDAN ARTICULARSE, FORTALECERSE Y CRECER”.**

Hoy también es necesario demostrar esa capacidad. La confianza se construye cada vez más con evidencia. Los mercados, los inversionistas y los propios clientes quieren conocer cómo una empresa gestiona sus riesgos ASG, y la regulación peruana avanza en esa misma dirección.

En EGS 2025, el 61 % de las 67 empresas evaluadas mejoró su desempeño respecto de ediciones anteriores. Es una señal clara de que una gestión más rigurosa y verificable empieza a consolidarse entre las empresas líderes. Hablar de sostenibilidad empresarial es, finalmente, hablar de empresas mejor preparadas para adaptarse, generar confianza y competir.

**¿Qué oportunidades puede encontrar el sector empresarial al involucrarse activamente en los grandes desafíos del país, como el cambio climático, el acceso al agua, la anemia, el empleo y el desarrollo territorial?**

La primera oportunidad es gestionar mejor los riesgos. Cuando una empresa entiende cómo el cambio climático, el acceso al agua, el empleo o la productividad pueden afectar su operación y su cadena de valor, puede anticiparse, adaptarse y construir mayor resiliencia.

También se abren oportunidades de innovación. Frente al cambio climático y la presión sobre el agua, por ejemplo, existe un espacio enorme para

desarrollar soluciones de eficiencia, circularidad e infraestructura resiliente. Eso permite optimizar recursos, reducir vulnerabilidades y fortalecer la continuidad operativa y la competitividad.

Lo mismo ocurre con un desafío como la anemia. Sus efectos durante la primera infancia pueden afectar el aprendizaje, el desarrollo de capacidades y, más adelante, la productividad del país. Por eso, antes de intervenir, es importante identificar los territorios más vulnerables, comprender las causas del problema y reconocer los momentos críticos de intervención, desde la maternidad y la primera infancia.

**¿Qué iniciativas impulsa Perú Sostenible para articular al sector empresarial en la atención de las principales brechas sociales y promover soluciones que generen valor compartido?**

Desde Perú Sostenible buscamos articular capacidades alrededor de esas brechas. Hemos impulsado, por ejemplo, proyectos para promover soluciones contra la anemia mediante Obras por Impuestos en distintas regiones, junto con ALOXI, así como intervenciones de telemedicina en la Amazonía. Las empresas que tienen esta problemática en sus zonas de influencia también pueden involucrarse desde aquello que saben hacer: alimentos, logística, salud, tecnología o trabajo con comunidades.

Esa es justamente la lógica del valor compartido: no se trata de que todas las empresas hagan de todo, sino de que cada una contribuya desde sus capacidades y desde su relación con el territorio. Cuando una solución fortalece la competitividad del negocio y, al mismo tiempo, genera valor para la sociedad, la sostenibilidad se convierte en una forma concreta de

gestionar mejor y crecer con mayor solidez.

**La Cumbre Perú Sostenible 2026 busca pasar del diálogo a la acción. ¿Qué acciones concretas considera que las empresas deberían empezar a implementar desde ahora?**

Para mí, todo empieza por identificar qué es realmente material. Antes de establecer metas o lanzar iniciativas, cada empresa debe entender bien su ecosistema e identificar los dos o tres desafíos que tienen mayor incidencia en su negocio y en su entorno. Lo material para una agroexportadora no es lo mismo que para un banco. Tener esa claridad permite concentrar los recursos donde pueden generar mayor valor.

La coherencia entre lo que una empresa declara, las decisiones que toma y los resultados que demuestra es lo que construye confianza y sostiene su compromiso en el tiempo.

**Desde Perú Sostenible vienen impulsando una mayor gestión ASG en las empresas. ¿Qué expectativas tiene con la Cumbre para contribuir a un sector privado más comprometido?**

Mi expectativa es que la Cumbre fortalezca el compromiso de las empresas con el desarrollo del país y refuerce nuestro rol de tender puentes: entre empresas, pero también entre el sector privado, la ciudadanía y los territorios.

**“NO SE TRATA DE QUE TODAS LAS EMPRESAS HAGAN DE TODO, SINO DE QUE CADA UNA CONTRIBUYA DESDE SUS CAPACIDADES Y DESDE SU RELACIÓN CON EL TERRITORIO”.**

Pero el diagnóstico solo se convierte en gestión cuando existe un mandato claro desde la alta dirección. Lo confirmamos año tras año: cuando el directorio y la gerencia incorporan la sostenibilidad en la estrategia, con metas, presupuesto, responsables e indicadores, deja de ser el encargo de un área aislada y entra en las decisiones de inversión, abastecimiento y gestión de riesgos.

**¿Cuáles son los siguientes pasos?**

El siguiente paso, y muchas veces el más exigente, es llevar esa acción al territorio: diseñar las respuestas tomando en cuenta y, en lo posible, involucrando a sus grupos de interés; medir los resultados y escalar aquello que funciona.

Finalmente, es necesario comunicar con evidencia, mostrando avances, brechas y aprendizajes.

Este año incorporamos las plazas sectoriales, que permitirán mostrar de manera más cercana lo que las empresas vienen haciendo y cómo distintas industrias están respondiendo a los desafíos del país. Queremos fortalecer ese tejido entre empresa y ciudadanía, generar mayor confianza y acercar al sector privado a las conversaciones que importan para el Perú.

**¿Qué rol cumple la Cumbre de este año en medio de una coyuntura aún retardadora para todos los peruanos y peruanas?**

La Cumbre también se desarrolla en un momento importante para el país. Tenemos un nuevo gobierno, pero todavía enfrentamos polarización, brechas entre Lima y las regiones y dificultades para construir una visión compartida de desarrollo. El Perú es un país profundamente diverso, y esa diversidad es también una de nuestras mayo-



res fortalezas. El reto es lograr que se convierta en una ventaja para construir progreso en todo el territorio.

Por eso, nuestros cinco ejes —Personas, Planeta, Prosperidad, Paz y Pactos— conectan con desafíos muy concretos: la resiliencia frente a El Niño; el futuro del trabajo ante la tecnología y la inteligencia artificial; la competitividad y el desarrollo territorial; la necesidad de fortalecer valores y gestionar nuestras diferencias; y la construcción de acuerdos que puedan sostenerse en el tiempo.

**¿Qué herramientas y compromisos concretos promoverá Perú Sostenible desde la Cumbre para fortalecer la gestión empresarial sostenible?**

Seguiremos promoviendo herramientas concretas para que las empresas puedan medir y mejorar su desempeño ASG. A través de Empresa con Gestión Sostenible impulsamos la mejora continua, y con EGS Cadenas de Impacto buscamos

**“PORQUE CUANDO TRABAJAMOS JUNTOS, LAS EMPRESAS FORTALECEN SU COMPETITIVIDAD Y, AL MISMO TIEMPO, CONTRIBUYEN A CONSTRUIR EL PAÍS QUE QUEREMOS”.**

llevar ese avance también a sus proveedores. Esto permite multiplicar el impacto de las empresas grandes y alcanzar a más mipymes, que representan cerca del 99 % del tejido empresarial del país.

Queremos que las empresas salgan de la Cumbre con prioridades más claras, nuevos aliados y compromisos concretos. Un sector privado comprometido no solo genera crecimiento: entiende su entorno, se hace cargo de sus impactos y cumple su rol como motor de desarrollo.

**Finalmente, ¿qué mensaje o llamado a la acción haría a las empresas para sumarse al cambio y comenzar a crecer de manera sostenible y bajo un enfoque de valor compartido?**

Mi llamado es a trabajar juntos. En

el Perú existen muchas iniciativas valiosas, pero cuando cada organización avanza por separado, su alcance es limitado. Si logramos conectar esos esfuerzos y hacer que más empresas colaboren en un mismo territorio o alrededor de un mismo desafío, podemos llegar más lejos y generar cambios de mayor escala.

Esa es la apuesta por la acción colectiva. No significa que todas las empresas hagan lo mismo, sino que cada una aporte desde sus capacidades, su experiencia y su relación con el territorio. El valor compartido parte de esa misma lógica: una empresa sostenible y rentable genera valor para sí misma, pero también para las personas, las comunidades y el país en el que opera.



IVÁN DE LA VEGA

Profesor Investigador de Centrum PUCP

## No es la inteligencia artificial: es la convergencia

**E**n cada curso que dicto hago la misma pregunta en clase: ¿cuántos creen que la inteligencia artificial les va a quitar el trabajo? Las manos suben con una mezcla de miedo y resignación que ya dejó de sorprenderme. Lo que sí me sigue llamando la atención es lo poco que sabemos sobre lo que está ocurriendo, dada las disrupciones consecutivas que emergen cada vez más rápido.

La evidencia está lejos de ser concluyente. La Reserva Federal de Nueva York revisó los avisos de trabajo y no encontró una caída de la demanda laboral atribuible con claridad a la IA. En un estudio reciente de la universidad de Stanford sí se halló algo inquietante que muestra que los jóvenes de 22 a 25 años en las ocupaciones más expuestas consiguen bastante menos empleo que sus pares en oficios menos expuestos, aunque los autores descartan un desplazamiento masivo. Dos investigaciones serias, dos conclusiones distintas, y en el medio una industria del pronóstico que elige la mitad que le conviene.

En las empresas, mientras tanto, pasa algo más prosaico. Hago indagaciones constantes con gerentes —recuerden que trabajo en una escuela de negocios— en las que intento conocer si existe un recorte significativo de personal con relación directa al uso de la inteligencia artificial por aquello de la “optimización”. La IA sirve de coartada por el hecho de que es “más elegante” que admitir un error de planeamiento.

Hay un error de fondo, y es el que más me interesa destacar en este artículo. Seguimos hablando de la IA como si fuera una tecnología única. Lo que en realidad está cambiando el trabajo es un conjunto de tecnologías que maduraron casi al mismo tiempo y empezaron a encajar entre sí. Los modelos de lenguaje son la parte más visible, pero debajo de ella hay semiconductores especializados, procesadores que llevan el cómputo al borde de la red y una demanda de electricidad que ya es un límite físico. Al lado están los sensores: visión artificial, dispositivos conectados, sensores táctiles que le dan a esos modelos algo parecido a la percepción. Después, la capacidad de actuar de forma más precisa, baterías más densas, materiales más livianos (nanotecnología). Y en paralelo la biotecnología, donde la IA ya acelera el diseño de proteínas

y materiales, con efectos sobre la agroindustria, la minería y la salud, entre otras.

Lo que me importa no es el inventario sino el acople de la convergencia tecnológica. Mientras la IA fue puramente cognitiva nos consolábamos pensando que el trabajo manual estaba a salvo. Al juntarse con sensores y robótica, en lo que llaman IA física, esa frontera se corre hacia el trabajo manual y de servicios, que es donde América Latina, con sus diferencias marcadas, se encuentra a una distancia significativa de los países líderes en tecnología.

**“LA RESERVA FEDERAL DE NUEVA YORK REVISÓ LOS AVISOS DE TRABAJO Y NO ENCONTRÓ UNA CAÍDA DE LA DEMANDA LABORAL ATRIBUIBLE CON CLARIDAD A LA IA”.**

La OIT calcula que una cuarta parte del empleo mundial está en ocupaciones expuestas a la IA generativa, pero en los países de ingreso alto la proporción sube a un tercio. Es tentador leerlo como ventaja. En realidad, estamos menos expuestos porque hacemos trabajo que todavía no vale la pena automatizar. En un país donde siete de cada diez personas trabajan en la informalidad, la pregunta no es cuántos empleos se pierden, sino dónde terminan las ganancias de productividad. Sospecho que no aquí.

Hay algo más que casi no se discute. Si las empresas dejan de contratar jóvenes porque la IA resuelve el trabajo de entrada, cortan el escalón por el que se forman los expertos que van a necesitar en diez años. Cada decisión, por separado, parece razonable. Todas juntas son un problema.

Y frente a todo esto la respuesta que más se repite es el reskilling. Capacitarse, adaptarse, volver a empezar. Está bien, pero pone toda la carga sobre el trabajador y no dice nada sobre quién se queda con lo que la tecnología produce. Esa es la conversación que seguimos evitando.

# Aprender o caducar: el paradigma del trabajo con la IA

Frente al avance de la IA y la reestructuración de los puestos de trabajo, adaptar el talento mediante la formación continua y las habilidades blandas es la principal urgencia del mercado laboral.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

La inteligencia artificial está transformando la forma en que se organiza el trabajo y redefine las habilidades que las empresas necesitan. El reto no consiste únicamente en incorporar nuevas herramientas, sino en acompañar a las personas para que puedan adaptarse, aprender de manera continua y aprovechar las oportunidades que surjan.

“Lo primero que estamos viendo es una evolución de las tareas y, como consecuencia, de las habilidades que las organizaciones necesitan. La IA está permitiendo automatizar procesos y liberar tiempo para actividades de mayor valor, análisis y toma de decisiones”, sostiene Paola Chocano, partner & managing director de Cornerstone Perú.

El estudio Talent Insights 2026, elaborado por Cornerstone, muestra que el 47 % de los líderes de Recursos Humanos identifica la eficiencia en tiempo como el principal beneficio de la tecnología. Esta percepción evidencia que la inteligencia artificial puede contribuir a mejorar el desempeño, siempre que los profesionales desarrollen capacidades para utilizarla estratégicamente.

“Esto abre una oportunidad para que los profesionales fortalezcan capacidades como adaptabilidad, pensamiento crítico y aplicación estratégica de IA”, afirma Chocano.

## Una transformación

El impacto de la inteligencia artificial también alcanza a los puestos de entrada. En lugar de entenderla única-



Alfredo Casas

Vicepresidente de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU)

mente como una amenaza para las primeras experiencias laborales, Chocano plantea que podría modificar la forma en que los jóvenes construyen su trayectoria profesional.

“Más que una reducción de oportunidades, creo que veremos una transformación de los puestos de entrada. La IA puede asumir algunas tareas operativas y permitir que los jóvenes participen antes en actividades de análisis, creatividad y resolución de problemas”, señala.

Para que este escenario se concrete, las empresas deberán acompañar a los nuevos talentos mediante mentoring, aprendizaje en el trabajo y exposición a desafíos reales. “La experiencia seguirá siendo importante, pero probablemente se construirá de una manera distinta”, agrega Chocano.

El debate sobre el futuro del trabajo no se limita a cuántos empleos se crearán

o desaparecerán. Para Alfredo Casas, vicepresidente de la APERHU, el punto central es la capacidad de las personas para transitar hacia las nuevas oportunidades.

“La historia demuestra que los cambios tecnológicos suelen transformar más empleos de los que eliminan. Lo preocupante no es que desaparezcan determinados puestos, sino que muchas personas queden atrapadas en una brecha de habilidades que les impida acceder a las nuevas oportunidades que sí se crearán”, sostiene. De hecho, el estudio de Cornerstone da cuenta de que solo el 9 % de líderes considera que sus equipos están completamente preparados para los desafíos en gestión del cambio e inteligencia emocional en 2026.

El reskilling y el upskilling se vuelven necesarios para sostener la empleabilidad. No obstante, Casas advierte que las brechas no se encuentra únicamente en los conocimientos técnicos, sino también en la velocidad con que cambian las necesidades del negocio.

“Las empresas requieren profesionales capaces de aprender continuamente, trabajar con tecnología, resolver problemas complejos y colaborar en entornos cada vez más dinámicos. Sin embargo, gran parte de la oferta laboral sigue llegando al mercado con una formación diseñada para un contexto que ya cambió”, explica Casas.

La situación es visible en tecnología, minería, energía, manufactura avanzada, logística y servicios especializados. En

estos sectores se buscan perfiles digitales, analíticos y de gestión, pero también habilidades humanas como liderazgo, adaptabilidad, comunicación, trabajo colaborativo y pensamiento crítico. Según el estudio Escasez de Talento 2025, elaborado por ManpowerGroup, el 70 % de los empleadores peruanos tiene dificultades para encontrar los perfiles que necesita.

### El rol de la educación

Frente a este escenario, las universidades tienen el desafío de fortalecer competencias que permitan a los estudiantes desenvolverse con autonomía frente a la tecnología. Para Mónica Villegas del Solar, directora de Empleabilidad y Alumni de UPC, no se trata únicamente de modificar los contenidos curriculares.

“Más que cambiar en el currículo, considero que se debe profundizar en el tema de competencias blandas, tales como capacidad de análisis, pensamiento crítico y, sobre todo, orientación al logro”, afirma Mónica Villegas del Solar.

La especialista considera que los conocimientos no pierden valor, aunque algunas tecnologías puedan quedar obsoletas. El conocimiento continúa siendo la base para analizar información y comprender problemas. Por ello, plantea reforzar el razonamiento numérico y la comprensión lectora desde las primeras etapas de formación.

“Esto debe de empezar desde el colegio, porque podría pasar que al llegar a la universidad sea tarde para adquirirlas”, advierte.

A estas capacidades se suman otras relacionadas con la dimensión humana. La empatía, la solidaridad y la conciencia de que el avance tecnológico debe orientarse al bienestar de las personas son elementos relevantes para equilibrar el progreso eco-



**Paola Chocano**  
Partner & managing director  
de Cornerstone Perú



**Mónica Villegas del Solar**  
Directora de Empleabilidad  
y Alumni de la Universidad Privada  
de Ciencias Aplicadas (UPC)

nómico con el desarrollo ciudadano. Por otra parte, Casas sostiene que la educación debe dejar de concebirse como una etapa que termina con la graduación. “Las personas necesitarán actualizar sus conocimientos y desarrollar nuevas competencias varias veces a lo largo de su trayectoria profesional”, señala.

Por ello, universidades e institutos pueden convertirse en socios estratégicos del desarrollo del talento mediante programas de actualización continua, certificaciones modulares, microcredenciales y formación flexible. También resulta clave una relación más estrecha con las empresas a través de prácticas, aprendizaje dual, proyectos reales y formación conjunta.

### Contratar por habilidades

La entrada de tecnologías como la IA a las dinámicas de trabajo también vienen cambiando los criterios de selección. Chocano explica que las habilidades tendrán cada vez mayor peso, aunque la trayectoria continuará siendo relevante. Las organizaciones deberán observar no solo los cargos anteriores, sino también lo que una persona sabe hacer, su capacidad de aprendizaje y las competencias que puede transferir a un nuevo rol.

“Para los profesionales, será clave mostrar logros, competencias y resultados concretos en el CV y durante las entrevistas. Esto amplía las oportunidades para perfiles provenientes de distintas industrias”, comenta.

A la vez, las empresas deberán anticipar cómo evolucionarán sus roles y qué capacidades necesitarán. El primer paso será identificar las tareas que cambiarán, las habilidades críticas y aquellas que pueden desarrollarse internamente.

“El reskilling tiene que formar parte del trabajo cotidiano y del desarrollo de carrera, no aparecer recién cuando existe una brecha”, sostiene Chocano. Integrar el aprendizaje a la rutina laboral permitiría que la transformación tecnológica se convierta también en una oportunidad de crecimiento.

El desafío final, según Alfredo Casas, no es solamente generar más empleo, sino asegurar que las personas mantengan su empleabilidad en un entorno cambiante. La competitividad futura del Perú dependerá de la velocidad con que empresas, instituciones educativas y profesionales logren cerrar la distancia entre el talento disponible y el talento requerido.

**MARILÚ MARTENS**

Directora nacional de CARE Perú,  
exministra de Educación

## Un Perú sostenible empieza por reducir sus desigualdades

**C**uando hablamos de sostenibilidad, solemos pensar primero en cambio climático, conservación de nuestros recursos naturales o transición hacia economías más verdes. Todo ello es indispensable. Pero ningún país puede considerarse verdaderamente sostenible mientras el lugar donde una persona nace o las condiciones económicas de su familia sigan determinando las oportunidades que tendrá a lo largo de su vida.

En el Perú, las desigualdades se acumulan desde muy temprano. Empiezan incluso antes de que un niño llegue a la escuela: en la nutrición y salud de la madre gestante, en las condiciones de la primera infancia, en el acceso a servicios básicos y en las oportunidades de aprendizaje. Luego se profundizan cuando una adolescente rural abandona sus estudios, cuando una mujer tiene capacidades para emprender, pero no acceso a financiamiento o mercados, o cuando una familia pierde en una emergencia climática lo que tardó años en construir.

Por eso, reducir las desigualdades no es una agenda paralela a la sostenibilidad: es una condición para alcanzarla.

En CARE Perú llevamos más de cinco décadas trabajando en los territorios desde esa convicción. Esa experiencia nos ha enseñado algo fundamental: las personas no viven sus problemas por sectores. Educación, inclusión económica, seguridad alimentaria, resiliencia climática y respuesta humanitaria se entrecruzan en una misma trayectoria de vida.

Por ello, necesitamos avanzar de intervenciones predominantemente asistenciales hacia propuestas de desarrollo humano que fortalezcan capacidades y permitan a las personas construir proyectos de vida autónomos y sostenibles.

“Niñas con Oportunidades”, nuestro programa insignia de educación, expresa esa apuesta. Desde 2021 ha acompañado a más de 18 000 estudiantes, principalmente adolescentes, fortaleciendo aprendizajes, habilidades socioemocionales, educación financiera y proyectos de vida. Detrás de esas cifras existe una convicción: ser mujer, adolescente y vivir en un

territorio con menos oportunidades no debería determinar el futuro de una persona.

La misma mirada orienta nuestro trabajo con mujeres que buscan fortalecer su autonomía económica, comunidades que necesitan prepararse frente a desastres y poblaciones rurales que enfrentan los efectos de un clima cada vez más incierto. Nuestro objetivo no es solamente atender una necesidad inmediata, sino dejar capacidades instaladas y condiciones para que las personas puedan continuar avanzando cuando el proyecto termina.

Pero reducir desigualdades a la escala que el Perú necesita requiere alianzas. Ni el Estado, ni la empresa, ni la sociedad civil pueden hacerlo solos. Y aquí el sector privado tiene una enorme oportunidad: pasar de financiar acciones puntuales a convertirse en socio estratégico del desarrollo.

En CARE Perú queremos construir precisamente esas alianzas. Podemos aportar más de cinco décadas de experiencia, presencia y conocimiento de los territorios, metodologías probadas y capacidad para articular empresas, Estado y comunidades. El sector privado aporta, a su vez, innovación, recursos, conocimiento, capacidad de gestión y visión de largo plazo. Cuando esas fortalezas se encuentran alrededor de objetivos comunes y resultados medibles, la inversión social puede generar transformaciones que trasciendan un proyecto.

El desafío es preguntarnos no solo cuánto invertimos, sino qué cambia gracias a esa inversión y cuánto de ese cambio permanece.

Un Perú sostenible necesita proteger sus ecosistemas y responder al cambio climático. Pero también necesita que una niña pueda imaginar y construir su futuro, que una mujer tenga autonomía económica y que una familia pueda enfrentar una crisis sin volver a caer en la pobreza.

Porque la sostenibilidad también se mide así: por las oportunidades que somos capaces de crear y por las desigualdades que logramos dejar atrás.

# “La Cumbre cobra valor en la medida en que las ideas se transformen en acción”

En vísperas de una nueva edición de Perú Sostenible, Pedro Lerner, CEO Corporativo de Grupo UNACEM y copresidente de la Cumbre, analiza los desafíos para llevar la sostenibilidad al centro de las decisiones empresariales y convertir los compromisos en resultados concretos.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

**¿Qué mensaje busca transmitir la Cumbre Perú Sostenible 2026 a las empresas que todavía están empezando a incorporar la sostenibilidad en sus estrategias?**

Esta nueva edición invita a transformar las ideas en acciones, conscientes de que vivimos un momento importante para el país y de cambios muy profundos a nivel global.

A quienes recién incorporan la sostenibilidad en sus empresas, es importante tener presente que no se trata de resolver los problemas desde el primer día, ni de hacerlo solos. Vivimos una etapa de cambios profundos, tanto para el país como para el mundo, que exige a las organizaciones desarrollar una visión de largo plazo y fortalecer su capacidad para adaptarse. Espacios como la cumbre ayudan a comprender mejor esos desafíos, aprender de otros y construir alianzas que permitan transformar las ideas en acciones.

**¿Por qué considera importante que los líderes empresariales no vean la sostenibilidad solo como un tema propio de sus áreas de responsabilidad social?**

Los líderes empresariales tenemos la responsabilidad de mirar más allá de los resultados de corto plazo. Parte de nuestro rol consiste en comprender las tendencias que están transformando el entorno en el que operamos y ayudar a nuestras organizaciones a prepararse para ellas.

La sostenibilidad forma parte de ese esfuerzo. Cuando está integrada en la



Pedro Lerner

Copresidente de Perú Sostenible 2026

estrategia y en la toma de decisiones, permite gestionar mejor los riesgos, identificar oportunidades y contribuir al desarrollo del país desde la actividad empresarial.

**Muchas empresas han asumido compromisos de sostenibilidad. ¿Qué considera que hace falta para que esos compromisos se traduzcan realmente en cambios dentro del negocio?**

Convertir el compromiso en gestión con metas medibles, asignar responsabilidades claras y asegurar avances. Una declaración de intención no es suficiente, la sostenibilidad debe incorporarse en las decisiones, procesos y core del negocio.

Los grandes desafíos del país -climáticos, sociales o económicos- trascienden las agendas de corto plazo. Por eso, los compromisos deben formar parte de la gestión y sostenerse en el tiempo,

incluso si el contexto cambia. Esto exige articulación entre las distintas áreas de la organización, capacidad para mantener el rumbo y disposición para rendir cuentas tanto sobre las metas planteadas como sobre los resultados alcanzados.

**La Cumbre busca conectar a empresas, Estado y sociedad civil. ¿Qué tan importante es trabajar juntos para lograr cambios?**

Los desafíos que tenemos como país son complejos y no van a poder ser resueltos por un solo actor. La articulación entre sectores resulta fundamental para alcanzar la escala y la velocidad que estos desafíos exigen. Cada organización puede avanzar desde su propio ámbito, pero existen transformaciones que solo son posibles cuando establecemos objetivos comunes, sumamos capacidades y actuamos de forma colectiva. En sostenibilidad, el todo es más que la suma de sus partes.

**¿Qué expectativas tiene con el compromiso de las empresas después de Perú Sostenible 2026?**

La Cumbre cobra valor en la medida en que las ideas se transformen en acción. El objetivo es que las organizaciones regresen con nuevas perspectivas, compromisos claros y una mayor disposición para trabajar junto a otros actores frente a desafíos compartidos. Si logramos generar nuevas alianzas, sostener acuerdos en el tiempo y avanzar en temas prioritarios para el país, habremos cumplido nuestro propósito.

## “El desarrollo sostenible también es una coreografía colectiva”

Vania Masías, fundadora y presidenta de la Asociación Cultural D1 y copresidenta de la Cumbre Perú Sostenible 2026, reflexiona sobre las lecciones que el arte puede aportar al sector empresarial. Destaca la importancia de identificar talentos, ampliar oportunidades y convertir el propósito en decisiones concretas para generar impacto y construir un país capaz de avanzar aun en medio de sus diferencias.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

### ¿Qué lecciones de tu experiencia a través del arte pueden trasladarse al sector empresarial?

Lo primero que aprendí con D1 es que el talento está en todas partes; las oportunidades, no. Durante años hemos visto jóvenes extraordinarios que no necesitaban que alguien los “salvara”; necesitaban que alguien creyera en ellos, les diera herramientas, disciplina y una oportunidad real. Creo que esa es una gran lección para las empresas. La sostenibilidad no puede consistir solamente en compensar impactos o financiar proyectos sociales. Tiene que preguntarse: ¿cómo estoy incorporando a más personas al desarrollo que genero?.

Y hay otra lección que me dejó la danza: nadie construye una gran coreografía solo. Necesitas escuchar, confiar, entender tu lugar dentro del conjunto. El desarrollo sostenible también es una coreografía colectiva. Empresa, Estado, sociedad civil, comunidades y ciudadanos tenemos que aprender a movernos juntos.

### ¿Qué papel pueden tener las empresas para que más jóvenes encuentren oportunidades?

Las empresas tienen algo enormemente poderoso: pueden convertir una oportunidad en una trayectoria de vida. No se trata solamente de dar empleo. Pueden identificar talento donde normalmente nadie está mirando, generar mentorías, formación, primeras experiencias laborales y, sobre todo, construir puentes.

En D1 he aprendido que muchas veces un joven no necesita que le abras todas las puertas. Necesita que alguien le abra la primera. Y creo que ahí las empresas pueden ser transformadoras: dejar de mirar únicamente el currículum que



Vania Masías  
Copresidenta de la  
Cumbre Perú  
Sostenible 2026

un joven trae y empezar a preguntarse qué podría llegar a ser si alguien apuesta por él.

Para mí, eso también es sostenibilidad: ampliar la cancha para que más personas puedan jugar.

**¿Qué significa realmente que una empresa tenga impacto positivo?**

Para mí hay una pregunta muy sencilla: ¿la sociedad está mejor porque tu empresa existe? No solamente tus accionistas, tus clientes o tus colaboradores. ¿Está mejor la comunidad que te rodea? ¿Generaste oportunidades? ¿Cuidaste el territorio? ¿Construiste confianza? Porque una empresa puede tener excelentes indicadores de sostenibilidad y, sin embargo, no haber transformado realmente la vida de nadie.

El impacto positivo ocurre cuando el propósito deja de estar en una presentación y entra en las decisiones difíciles del negocio: cómo contratas, cómo produces, cómo tratas a tus proveedores, qué oportunidades generas y qué estás dispuesto a sacrificar para ser coherente. Para mí, impacto es coherencia convertida en acción.

**Polarización, desconfianza y paz son temas relevantes para el país. ¿Qué papel pueden jugar empresas, cultura y arte?**

Creo que uno de los grandes problemas que tenemos hoy es que hemos dejado de escucharnos. Estamos demasiado ocupados tratando de demostrar que tenemos razón. Y el arte tiene una capacidad extraordinaria: puede hacer que dos personas que piensan completamente distinto sientan lo mismo durante unos minutos.

Yo lo he visto en la danza. Cuando jóvenes que vienen de realidades sociales completamente diferentes crean juntos, primero dejan de ver-



**“ME GUSTARÍA QUE CADA PERSONA SALGA DE ESTA CUMBRE HACIÉNDOSE UNA PREGUNTA: ¿QUÉ PUEDO HACER YO, DESDE EL LUGAR QUE OCUPÓ, QUE NO OCURRIRÍA SI YO NO DECIDIERA HACERLO?”.**

se desde el prejuicio y empiezan a verse como personas. Ahí empieza la paz.

Pero la paz no es solamente ausencia de violencia. La paz se construye cuando una sociedad siente que pertenece, que es escuchada y que tiene oportunidades. Por eso empresas, cultura y sociedad civil tenemos una responsabilidad enorme: crear espacios de encuentro en lugar de alimentar las divisiones.

El Perú no necesita que pensemos igual. Necesita que aprendamos a construir juntos aun pensando diferente.

**¿Qué quisieras que los participantes se lleven de la Cumbre Perú Sostenible 2026?**

Me gustaría que cada persona salga de esta Cumbre haciéndose una pregunta: ¿qué puedo hacer yo, desde el lugar que ocupo, que no ocurriría si yo no decidiera hacerlo?

lo? Porque a veces hablamos de los problemas del Perú como si fueran tan grandes que nuestra acción individual fuera irrelevante. Y mi experiencia me ha demostrado exactamente lo contrario.

D1 empezó con una decisión pequeña: utilizar lo que yo sabía hacer —bailar— para generar una oportunidad para otros. Yo jamás imaginé hasta dónde podía llegar esa decisión. Hoy más de 100 000 jóvenes impactados una industria de la danza creada. Entonces no quisiera que salgamos de Perú Sostenible solamente inspirados: quisiera que salgamos comprometidos.

Que cada empresa elija una acción concreta, medible y sostenida; que cada persona encuentre aquello que puede poner al servicio de los demás. Porque el Perú que queremos no va a aparecer. Lo tenemos que construir.

**YUSITH VEGA**

Jefe del Centro de Desarrollo Empresarial  
de la Cámara de Comercio de Lima

## ¿Cómo hacemos que la sostenibilidad no sea una ventaja exclusiva de las grandes empresas?

**T**odos somos conscientes de que las pequeñas empresas forman el tejido empresarial que sostiene el día a día de la sociedad. Al ser tantas y estar presentes en todos los sectores económicos, su impacto acumulado es gigantesco. Si una gran empresa adopta prácticas ecoeficientes o sostenibles, el cambio es importante, pero cuando miles de pequeñas empresas dan el paso hacia la eficiencia energética, la reducción de residuos o el trato justo a sus trabajadores, la transformación se vuelve masiva y realmente cambia el rumbo de la economía de un país.

Además, existe una razón estratégica: la agilidad. Las grandes estructuras corporativas suelen ser pesadas y lentas para modificar sus procesos o cambiar de proveedores. Una pequeña empresa, en cambio, tiene la flexibilidad de adaptarse, innovar y tomar decisiones de manera inmediata. Esa capacidad de reacción rápida les permite convertirse en laboratorios de prueba para nuevos modelos de negocio más limpios. Hacer que la sostenibilidad sea accesible para las pequeñas y medianas empresas no es solo un acto de justicia económica, sino una necesidad para equilibrar el mercado. Tradicionalmente, cumplir con estándares ambientales y sociales ha sido visto como un lujo reservado para corporaciones con presupuestos millonarios. Sin embargo, este enfoque deja fuera al motor principal de nuestra economía.

Para nivelar el terreno, el primer paso es simplificar las exigencias y traducirlas a un lenguaje cotidiano. Las normativas internacionales suelen estar redactadas con tecnicismos que abruman al empresario común. Cuando traducimos conceptos complejos como la huella de carbono o la economía circular en pasos prácticos y cotidianos, el cambio cultural deja de parecer una montaña imposible de escalar.

Aquí es donde el ecosistema empresarial juega un papel fundamental. Las cámaras de comercio, las asociaciones gremiales y las instituciones de apoyo tienen la misión de democratizar el acceso al conocimiento y a las herramientas de gestión. En lugar de competir individualmente, las empresas más pe-

queñas pueden unirse en redes colaborativas para compartir buenas prácticas, unificar compras de tecnologías limpias o acceder a capacitaciones subvencionadas. Cuando los costos se comparten, la sostenibilidad se vuelve rentable. El acceso al financiamiento verde también debe transformarse. Los bancos y entidades financieras suelen exigir auditorías complejas para otorgar créditos con tasas preferenciales a proyectos sostenibles. Si adaptamos estos requisitos a la realidad de los negocios medianos y pequeños, ofreciendo incentivos fiscales o créditos rápidos para la adopción de tecnologías eficientes, el incentivo económico se alinea con el propósito ecoeficiente o sostenible.

El utilizar herramientas digitales gratuitas o de bajo costo para medir el impacto ambiental inicial sin necesidad de consultorías externas, crear círculos de aprendizaje entre empresas del mismo sector para intercambiar experiencias sobre cómo ahorrar energía o gestionar residuos de forma eficiente o fomentar ferias y ruedas de negocio que premien y visibilicen a las pymes que ya están implementando prácticas responsables, conectándolas directamente con consumidores que valoran este esfuerzo, son algunas ideas prácticas que sirven a las pequeñas empresas para llevarlas a la acción de la sostenibilidad.

Para respaldar este camino, desde nuestro rol gremial y con el apoyo de la Cooperación Alemana BGA, promovemos iniciativas como el “Sello de Ecoeficiencia Empresarial” el cual surge para acompañar, reconocer y visibilizar a las empresas, principalmente a las pequeñas que integran la ecoeficiencia en su forma de trabajar; desde acciones tan simples como reducir el consumo de papel, ser más eficientes en el consumo de electricidad y el agua; hasta cambios más estructurales; reconociendo cada esfuerzo realizado mediante un sello progresivo de cumplimiento ambiental. Este sello valida su esfuerzo, y lo convierte en una ventaja visible, posicionándola como una empresa comprometida con el cuidado del planeta.

En definitiva, la sostenibilidad deja de ser un privilegio cuando entendemos que se construye paso a paso con decisiones conscientes todos los días.

**GABRIEL AMARO**

Presidente de la Asociación de  
Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP)

## Agroindustria sostenible: un motor imparable generador de empleo, el crecimiento y el desarrollo para el Perú

La agricultura peruana se ha consolidado como un importante motor de empleo, crecimiento y desarrollo para el país. Su verdadero potencial no se mide solo por cuánto produce o exporta, sino también por su capacidad para transformar territorios, generar cadenas productivas y de servicios, generar empleos y contribuir a reducir la pobreza en el país. Y para que ese impacto perdure, tiene que ser sostenible. Nuestra actividad depende de la tierra, del agua, del clima y de las personas; por ello, producir hoy implica también cuidar los recursos que nos permitirán seguir produciendo mañana. Pero también depende de correctas políticas públicas, el eslabón más débil de la cadena, porque por temas ideológicos, políticos o desconocimiento se puede destruir todo un sector económico.

La agricultura moderna peruana ha demostrado una extraordinaria capacidad para transformar territorios. Hoy somos el segundo sector exportador del Perú, nuestros productos llegan a más de 150 mercados y hemos desarrollado cadenas productivas que movilizan múltiples industrias y servicios.

La generación de empleo es uno de los mayores aportes del sector agrario al país. Es el segundo sector económico en generación de empleo directo e indirecto, pero el primero en varias regiones y en las zonas rurales, con alrededor de dos millones de puestos formales y una participación femenina que supera el 50 %, incluyendo a muchas mujeres jefas de familia.

Este impacto cobra especial relevancia en las regiones. Cada nueva inversión agraria genera trabajo, moviliza proveedores y servicios y crea nuevas oportunidades económicas. Por ello, hablar de agroindustria sostenible también es hablar de desarrollo descentralizado.

La sostenibilidad forma parte de la competitividad del sector. Los mercados internacionales exigen cada vez más una producción responsable, eficiente y trazable. La agroindustria peruana, que incluye actividades agrícolas, industriales y de agroexportación, ha avanzado incorporando tecnología, certificaciones y mejores prácticas para optimizar el uso del agua y otros recursos, mejorar sus procesos y responder a consumidores cada vez más exigentes.

En AGAP estamos convencidos de que el crecimiento del sector debe traducirse en desarrollo sostenible para el país. Por ello, tenemos incorporada la sostenibilidad como una línea permanente de trabajo y contamos con un Área y un Comité especializados que articulan a nuestros gremios y empresas. Desde allí impulsamos iniciativas vinculadas con sostenibilidad ambiental, agricultura para el desarrollo, educación, relaciones comunitarias, Obras por Impuestos y conducta empresarial responsable. El objetivo es promover buenas prácticas, compartir experiencias y contribuir a elevar continuamente los estándares del sector.

El Perú tiene un enorme potencial agrario por desarrollar. Aprovecharlo requiere inversión, innovación, infraestructura y reglas claras y estables. En ese camino, la Nueva Ley Agraria constituye una política pública fundamental para promover la inversión y el empleo formal, ampliar nuestra capacidad productiva e incorporar a más pequeños productores a cadenas modernas y competitivas.

El desafío que tenemos es seguir fortaleciendo una agricultura moderna, competitiva y sostenible, capaz de desplegar todo su potencial como motor de empleo, crecimiento y desarrollo para el Perú. Porque cuando la agricultura crece de manera sostenible, crece también el país.



## Brenda Rodríguez

CEO de ISA Energía en Perú

## ISA Energía: 24 años impulsando el desarrollo del país y construyendo la red de la transición energética

En el marco de la Cumbre Perú Sostenible y al celebrar 24 años de presencia en el Perú, ISA Energía mira hacia el futuro con una convicción clara: la infraestructura eléctrica será un habilitador clave del desarrollo sostenible y la transición energética del país. Con una estrategia al 2040 que contempla inversiones cercanas a US\$ 4000 millones, la empresa busca fortalecer una red para que sea más resiliente, confiable y preparada para responder a las necesidades de las próximas décadas.

POR RENZO ROJAS

rrojas@stakeholders.com.pe

**E**n conversación con Brenda Rodríguez, CEO de ISA Energía en Perú, abordamos los desafíos y oportunidades del sector, el rol de la transmisión eléctrica en el crecimiento del país y el compromiso de la empresa con la generación de valor para los territorios, las comunidades y las futuras generaciones.

**ISA Energía se ha consolidado como uno de los principales actores de la transmisión eléctrica en el Perú, ¿cómo ha evolucionado el papel de la empresa dentro del sistema eléctrico nacional y cuáles han sido las claves para sostener su posición de liderazgo?**

En estos 24 años hemos crecido y evolucionado junto con las necesidades energéticas del Perú, hasta consolidarnos como uno de los principales actores del sector de transmisión eléctrica. Tenemos presencia en 21 departamentos, operamos 90 subestaciones y administramos más de 12 000 kilómetros de líneas de transmisión, contribuyendo a llevar energía de manera segura y confiable a millones de peruanos.

Formamos parte de ISA, una multilatina líder en infraestructura lineal de energía y vías, con amplia trayectoria regional y presencia en el sector eléctrico de Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y Perú. Esta experiencia nos permite incorporar mejores prácticas internacionales, promover la innovación y aportar una visión de largo plazo al desarrollo de infraestructura estratégica para el país.

Nuestro liderazgo se ha construido sobre una visión de largo plazo, disciplina en la ejecución, solidez financiera y una clara vocación de generar valor sostenible. Esa convicción se refleja en nuestra apuesta por el futuro: actualmente desarrollamos ocho proyectos con una inversión proyectada de más de US\$ 1300 millones, entre ellos el proyecto de transmisión más grande construido en el Perú y uno de los más relevantes en la historia del sector. Estas inversiones fortalecerán la infraestructura eléctrica, facilitarán la integración de nuevas fuentes de energía y permitirán responder a los desafíos de la transición energética y al crecimiento sostenido de la demanda.



Nuestro propósito se mantiene vigente: desarrollar infraestructura que impulse el progreso del país y contribuya al bienestar de las personas, asegurando que el sistema eléctrico nacional esté preparado para responder de manera eficiente, confiable y sostenible a las necesidades presentes y futuras del Perú.

**En un contexto marcado por el crecimiento de la demanda, la transición energética y los efectos del cambio climático, ¿cómo ha evolucionado la gestión de la infraestructura de transmisión para garantizar la confiabilidad y resiliencia del sistema eléctrico?**

La gestión de la infraestructura de transmisión ha evolucionado desde un enfoque centrado en la operación y el mantenimiento hacia una gestión cada vez más preventiva, digitalizada y orientada a la resiliencia. Hoy no solo debemos garantizar la continuidad del servicio, sino también anticiparnos a escenarios más complejos, integrar nuevas tecnologías, fortalecer la capacidad de res-

## **“LA SOSTENIBILIDAD COBRA SENTIDO CUANDO GENERA RESULTADOS CONCRETOS PARA LAS PERSONAS Y LOS TERRITORIOS”.**

puesta frente a eventos climáticos y preparar la red para la incorporación de nuevas fuentes de energía.

En ISA Energía, esta evolución se refleja en nuestra visión al 2040, que prioriza el desarrollo de una infraestructura flexible, resiliente y segura, capaz de acompañar el crecimiento del país, habilitar la transición energética y responder de manera confiable a las necesidades de una matriz energética en constante transformación.

**La transición energética plantea el desafío de avanzar hacia un sistema más limpio, seguro y resiliente. En ese contexto, ¿qué papel debe desempeñar la transmisión eléctrica para acompañar el desarrollo del Perú y hacer posible una transición energética confiable y sostenible?**

La transmisión eléctrica es un habilitador fundamental de la transición energética y del desarrollo sostenible del país. Su rol no se limita a transportar energía: consiste en conectar nuevas fuentes de generación con los centros de consumo, garantizar la confiabilidad del sistema y brindar la flexibilidad necesaria para responder a una demanda cada vez más dinámica.

En ISA Energía entendemos que una transición energética exitosa debe ser también confiable, segura y justa. Por ello, nuestra visión al 2040 apuesta por expandir, modernizar y fortalecer la infraestructura de transmisión, incorporando nuevas tecnologías y soluciones de almacenamiento que permitan integrar más energías renovables y aumentar la resiliencia del sistema.

El desafío para el Perú es construir una red preparada para el futuro, capaz de acompañar el crecimiento económico, mejorar la calidad de vida de las personas y acelerar la transición energética sin comprometer la continuidad ni la calidad del servicio eléctrico.

**La Estrategia 2040 de ISA Energía plantea una apuesta ambiciosa para acompañar la transición energética del país. ¿Cuáles son las principales prioridades de esta visión y cómo contribuirán al desarrollo sostenible y la competitividad del Perú?**

Nuestra Estrategia 2040 está guiada por un propósito claro: ser la energía que da vida a la transición. Como habilitadores de este proceso, buscamos desarrollar la infraestructura que el país necesita para crecer de manera sostenible y fortalecer la confiabilidad del sistema eléctrico.

Para ello, nos hemos propuesto multiplicar por 1.5 veces la capacidad de nuestra infraestructura de transmisión respecto de 2024 e invertir de manera rentable alrededor de USD 4000 millones en infraestructura que impulse la descarbonización y el crecimiento del

sistema eléctrico. Esta apuesta estará acompañada por una gestión enfocada en garantizar una infraestructura resiliente, flexible y segura, capaz de responder a los desafíos de una matriz energética en transformación.

El impacto que esperamos generar va más allá de la expansión de activos. Buscamos contribuir a una transición energética confiable y justa, facilitar nuevas inversiones, fortalecer la competitividad del país y mejorar la calidad de vida de millones de peruanos mediante un servicio eléctrico cada vez más seguro y resiliente.

**ISA Energía Perú opera infraestructura esencial para el funcionamiento del sistema eléctrico nacional. ¿Cómo integra la sostenibilidad en la construcción, operación y mantenimiento de sus activos para generar valor al país y a las comunidades donde está presente?**

En ISA Energía Perú entendemos la sostenibilidad como una forma de gestionar infraestructura con visión de largo plazo. Esto implica tomar decisiones que aseguren la confiabilidad y seguridad del servicio, incorporando al mismo tiempo criterios ambientales, sociales y

de gobernanza que generen valor para el país y para las comunidades donde operamos.

Este enfoque está presente durante todo el ciclo de vida de nuestros proyectos: desde el diseño y la construcción de nuevas líneas y subestaciones, hasta su operación, mantenimiento y modernización.

Este enfoque cobra especial relevancia porque nuestra infraestructura convive con más de 2200 comunidades en nuestra área de influencia. Por ello, promovemos relaciones de confianza, gestionamos nuestros impactos de manera responsable y desarrollamos iniciativas que contribuyen al fortalecimiento de capacidades, al desarrollo local y a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Al mismo tiempo, aplicamos altos estándares de seguridad, gestión ambiental y excelencia operativa para garantizar un servicio confiable y resiliente. Creemos que una infraestructura sostenible no solo transporta energía de manera eficiente, sino que también protege el entorno, fortalece el vínculo con los territorios y crea condiciones para una transición energética segura, inclusiva y sostenible.

**ISA Energía Perú viene impulsando una estrategia para contribuir a la acción climática. ¿Por qué es importante que las empresas pasen de medir su huella de carbono a establecer metas concretas de reducción y qué acciones vienen impulsando para lograrlo?**

Medir las emisiones es solo el punto de partida. Lo realmente importante es transformar esa información en decisiones y acciones concretas que contribuyan a una operación cada vez más sostenible y a una transición energética efectiva. Por eso, en ISA Energía hemos definido metas de



reducción alineadas con nuestra senda Net Zero y con nuestra visión al 2040, que busca impulsar una infraestructura más limpia, resiliente y preparada para los desafíos del futuro.

Nuestro compromiso es reducir progresivamente nuestras emisiones, mejorar la ecoeficiencia de nuestras operaciones e incorporar criterios ambientales en la gestión de nuestros activos. Como resultado de este esfuerzo, hoy somos una empresa carbono neutral, reflejando una gestión que combina reducción, eficiencia y compensación de emisiones.

Además, entendemos que la sostenibilidad va más allá de la gestión del carbono. También trabajamos en la protección y conservación del capital natural de los territorios donde operamos. Un ejemplo de ello es Conexión Jaguar, una iniciativa que contribuye a la conservación de la biodiversidad y a la protección de ecosistemas estratégicos, fortaleciendo la conectividad ecológica y generando beneficios para las comunidades y el entorno.

Como empresa de transmisión, nuestro mayor desafío y oportunidad no es solo reducir nuestra propia huella ambiental, sino contribuir a que el sistema eléctrico peruano evolucione hacia un modelo más limpio, resiliente y sostenible. Por ello, desarrollamos infraestructura que facilita la integración de energías renovables, fortalece la confiabilidad del sistema y ayuda a hacer posible la transición energética que necesita el país.

**En un contexto de transición energética y crecientes demandas sobre la infraestructura eléctrica, ¿qué papel juega la innovación en la capacidad de ISA Energía para anticipar desafíos y seguir generando valor para el país?**

La innovación es una estrategia

consciente para anticiparnos a los desafíos del sector, desarrollar capacidades organizacionales diferenciales y generar valor sostenible para la sociedad. En ISA Energía no solo la entendemos como un proyecto tecnológico aislado, sino como una forma de transformar la manera en que tomamos decisiones, gestionamos nuestros activos, ejecutamos proyectos y protegemos a las personas.

En un contexto de transición energética y crecientes exigencias sobre la infraestructura eléctrica, necesitamos redes cada vez más resilientes, flexibles e inteligentes. Para lograrlo, potenciamos nuestras capacidades mediante el uso de datos, analítica avanzada e inteligencia artificial, con un propósito claro: resolver desafíos concretos del negocio y generar impactos tangibles para nuestros grupos de interés.

Un ejemplo es Inndigo, el programa de inversión en innovación y emprendimiento de ISA, que nos conecta con startups de distin-

tas partes del mundo, incluido el Perú. A través de esta iniciativa incorporamos soluciones innovadoras para retos reales del negocio, aceleramos la adopción de nuevas tecnologías y contribuimos al fortalecimiento del ecosistema emprendedor y de innovación del país. Es una plataforma que invitamos a conocer y aprovechar como espacio de conexión, colaboración y generación de nuevas soluciones.

También estamos aplicando inteligencia artificial para identificar actos inseguros y situaciones de riesgo antes de que se materialicen, fortaleciendo la seguridad de las personas. Del mismo modo, impulsamos la transformación digital en la gestión de nuestros proyectos de infraestructura, mediante herramientas que nos permiten anticipar desviaciones, mejorar la planificación y tomar decisiones más oportunas desde las etapas iniciales de ejecución.

En definitiva, la innovación nos permite convertir los desafíos de



la transición energética en oportunidades de desarrollo. La combinación de talento, conocimiento, tecnología y colaboración nos ayuda a construir una infraestructura más segura, resiliente e inteligente, preparada para seguir impulsando el crecimiento sostenible del Perú.

**Más allá de la inversión social, hoy las empresas están llamadas a generar valor compartido. ¿Cómo entiende ISA Energía este enfoque y de qué manera mide el impacto que genera en las comunidades donde está presente?**

La sostenibilidad cobra sentido cuando genera resultados concretos para las personas y los territorios. Por ello,



**"PORQUE ENTENDEMOS QUE LE DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA SOSTENIBLE NO SOLO CONSISTE EN CONSTRUIR Y OPERAR ACTIVOS CONFIABLE, SINO TAMBIÉN DE CONTRIBUIR AL BIENESTAR DE LAS PERSONAS, FORTALECER EL TEJIDO SOCIAL Y GENERAR CONDICIONES DE DESARROLLO EN LOS TERRITORIOS DONDE ESTAMOS PRESENTES".**

tradicionales, contribuye al fortalecimiento de medios de vida y al cuidado del entorno.

Esta visión forma parte de nuestro modelo Conexión Desarrollo, que busca generar valor tanto para las comunidades como para la empresa. Porque entendemos que el desarrollo de infraestructura sostenible no solo consiste en construir y operar activos confiables, sino también en contribuir al bienestar de las personas, fortalecer el tejido social y generar condiciones de desarrollo en los territorios donde estamos presentes. Esa es la manera en que avanzamos de una lógica de inversión social hacia una verdadera creación de valor compartido.

**Perú Sostenible plantea que las empresas deben asumir un papel activo como agentes de cambio frente a los desafíos del país. Desde la experiencia de ISA Energía, ¿qué significa hoy pasar de una empresa comprometida con la sostenibilidad a una empresa que realmente contribuye a transformar su entorno?**

Para nosotros, pasar de una empresa comprometida con la sostenibilidad a una empresa que trans-

en ISA Energía buscamos que nuestros programas no solo atiendan necesidades puntuales, sino que contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades y fortalezcan las condiciones para una convivencia positiva y de largo plazo.

Para medir ese impacto utilizamos herramientas como el Retorno Social de la Inversión (SROI), a través de iniciativas que reflejan nuestra apuesta por generar capacidades y oportunidades sostenibles. Huertos en Línea promueve la seguridad alimentaria y el fortalecimiento de economías familiares; Familias Bioproductivas impulsa emprendimientos y el aprovechamiento sostenible de los recursos locales; y Praderas de Vida, mediante jardines medicinales y la recuperación de conocimientos



forma su entorno significa ir más allá de gestionar impactos y contribuir activamente al desarrollo de los territorios donde estamos presentes. Implica utilizar nuestra capacidad de inversión, conocimiento y presencia territorial para generar valor compartido, mejorar la calidad de vida de las personas y fortalecer las condiciones de desarrollo a largo plazo.

Buscamos que la infraestructura que construimos y operamos no solo garantice un servicio eléctrico confiable para el país, sino que también contribuya al progreso de las comunidades y al fortalecimiento de su resiliencia.

que operamos, sino por nuestra capacidad de generar oportunidades, fortalecer territorios y contribuir a una mejor calidad de vida para las personas.

**Los desafíos de sostenibilidad requieren cada vez más colaboración entre empresas, Estado y sociedad civil. ¿Qué valor aporta para ISA Energía formar parte de iniciativas como Perú Sostenible y trabajar junto a organizaciones de distintos sectores para impulsar transformaciones de mayor alcance?**

En ISA Energía creemos que los desafíos más importantes del país requieren un abordaje colectivo.

Nuestra experiencia nos ha demostrado que las alianzas son una herramienta clave para generar transformación. Lo vemos en iniciativas desarrolladas junto al MIDIS, gobiernos regionales y locales, organizaciones de la sociedad civil y mecanismos como Obras por Impuestos, que nos permiten llevar soluciones a los territorios donde estamos presentes y contribuir de manera más efectiva al desarrollo de las comunidades.

Como empresa con presencia en gran parte del país, entendemos que generar valor va más allá de operar infraestructura. Significa trabajar de manera articulada para impulsar oportunidades, fortalecer capacidades, mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir a la construcción de territorios más resilientes y sostenibles.

Además, recibir por 14° ocasión la certificación Empresa con Gestión Sostenible de Perú Sostenible reafirma nuestro compromiso de seguir promoviendo una gestión responsable y de impulsar, junto con otros actores, transformaciones que generen valor para el país y para las futuras generaciones.



Esta visión se materializa en iniciativas como Huertos en Línea, Familias Bioproductivas y Praderas de Vida. Asimismo, impulsamos alianzas que generan capacidades y bienestar en los territorios, como la implementación de sistemas fotovoltaicos en alianza con el MIDIS o la reciente contribución al fortalecimiento del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios de Chiclayo, orientada a mejorar la atención de emergencias y la protección de la población.

Para ISA Energía, transformar el entorno significa que nuestro aporte no se mide únicamente por los kilómetros de líneas o las subestaciones

La transición energética, el cierre de brechas sociales, la acción climática y el desarrollo de los territorios requieren colaboración, visión de largo plazo y la capacidad de sumar esfuerzos entre distintos actores.

Por eso valoramos formar parte de una red como Perú Sostenible, que reúne a organizaciones con objetivos y compromisos similares a los nuestros. Estos espacios permiten compartir experiencias, conocer buenas prácticas, construir soluciones conjuntas y multiplicar el impacto de las acciones que impulsamos desde cada sector.

**Mirando hacia los próximos diez años, ¿qué condiciones considera fundamentales para que el Perú cuente con una red de transmisión capaz de acompañar su crecimiento, fortalecer su competitividad, responder a los desafíos de la transición energética y esté al servicio del país?**

La transmisión eléctrica ha sido un habilitador silencioso, pero esencial, del desarrollo del Perú. Durante más de 24 años hemos contribuido a construir una infraestructura que conecta regiones, impulsa actividades productivas y acompaña el crecimiento económico y social del país.

De cara al futuro, creemos que el principal desafío será fortalecer una visión de largo plazo que permita anticipar las necesidades energéticas del Perú y desarrollar oportunamente la infraestructura que demandará su crecimiento. Esto requiere una planificación robusta, procesos que faciliten la ejecución oportuna de proyectos estratégicos y una coordinación efectiva entre el sector público y privado para asegurar que la expansión de la red acompañe el desarrollo del país.

Pero esta transformación debe abordarse desde una mirada integral ASG. No basta con construir más infraestructura; también es necesario asegurar que esta sea ambientalmente responsable, genere valor para las comunidades y se gestione bajo altos estándares de gobernanza, transparencia y sostenibilidad. La infraestructura del futuro debe ser confiable, resiliente y segura, pero también capaz de contribuir al desarrollo de los territorios y a la mejora de la calidad de vida de las personas.

Desde ISA Energía estamos comprometidos con seguir siendo un actor clave en este proceso. Nuestra visión al 2040 busca fortalecer y expandir la infraestructura de transmisión para acompañar la transición energética, impulsar la competitividad del país y generar valor sostenible para las próximas generaciones.

Al final, el éxito del sector no se medirá únicamente por los kilómetros de líneas construidos o las inversiones ejecutadas, sino por su capacidad de contribuir al desarrollo del Perú, cerrar brechas, crear oportunidades y mejorar la vida de las personas. Ese ha sido nuestro aporte durante las últimas décadas y seguirá siendo nuestro compromiso hacia el futuro.

**Después de 24 años acompañando el desarrollo del Perú, ¿qué aspira**



Programa de Huertos en Línea en Villa María del Triunfo.

## **"NUESTRA ESTRATEGIA 2040 ESTÁ GUIADA POR UN PROPÓSITO CLARO: SER LA ENERGÍA QUE DA VIDA A LA TRANSICIÓN".**

### **ISA Energía construir hacia el futuro y qué rol espera seguir desempeñando en el progreso sostenible del país?**

Durante más de dos décadas hemos acompañado el crecimiento del Perú como un aliado estratégico para el desarrollo nacional, anticipando las necesidades energéticas del país y contribuyendo a que la infraestructura llegue de manera confiable, oportuna, segura y sostenible.

Esta tarea exige visión de largo plazo, planificación rigurosa, capacidad de ejecución, innovación permanente, confianza con los grupos de interés y una contribución tangible al bienestar de las personas.

Nuestro compromiso es seguir poniendo nuestra experiencia, capacidad de ejecución y visión de largo plazo al servicio del desarrollo del Perú. Lo hemos hecho durante más de 24 años y queremos seguir haciéndolo en las próximas décadas,

desarrollando la infraestructura que el país necesita para crecer con sostenibilidad, competitividad y resiliencia. Al mismo tiempo, continuaremos innovando e incorporando nuevas tecnologías y capacidades que nos permitan responder a los desafíos de la transición energética, anticipar las necesidades del sistema y contribuir a construir una red cada vez más confiable, eficiente y preparada para el futuro.

Porque cuando la energía llega donde se necesita, también llegan oportunidades, inversión, empleo, progreso y una mejor calidad de vida para millones de peruanos. Ese ha sido nuestro aporte al desarrollo del país durante estos 24 años y seguirá siendo nuestro compromiso en las décadas que vienen: acompañar el crecimiento del Perú con infraestructura esencial, visión de futuro y una gestión sostenible que genere valor para las personas, los territorios y el país.

# Emprendimientos sociales en Perú: el desafío ya no es solo crear, sino escalar el impacto

Los emprendimientos sociales enfrentan un desafío que va más allá de crear soluciones para problemas sociales y ambientales. Kunan y los casos de Kawát y Sanima muestran que sostener y ampliar el impacto requiere capital, acompañamiento, articulación y capacidad para llevar los modelos a nuevos territorios.

POR BRYAM ESQUEN

besquen@stakeholders.com.pe

En el Perú, los emprendimientos sociales y ambientales buscan ocupar un espacio cada vez más relevante frente a problemas que persisten en distintos territorios del país. Su propuesta combina actividad empresarial con la atención de brechas sociales y ambientales. En este escenario, Kunan, plataforma que impulsa este ecosistema desde 2014, define al emprendimiento social como aquel que combina innovación y sostenibilidad empresarial con un propósito social o ambiental. A lo largo de más de 12 años, la organización ha acompañado a más de 200 emprendimientos y actualmente cuenta con una red de más de 140 proyectos activos.

Pero crear una solución de impacto es apenas el primer paso. El verdadero desafío aparece cuando el emprendimiento necesita demostrar que su modelo puede sostenerse, medir los resultados que genera y llevar su propuesta a más personas y territorios. Para conocer qué implica enfrentarlos, Stakeholders conversó con Ursula Moscoso, CEO de Kunan; Uriel Torres, representante de Kawát, emprendimiento ganador del Desafío Kunan 2025; y Arturo Llaxacondor, representante de Sanima, emprendimiento ganador de la edición 2024. Desde sus distintas experiencias, los tres muestran que el crecimiento de un negocio de impacto requiere mucho más que



**Ursula Moscoso**  
Directora Ejecutiva de Kunan

capital. También necesita acompañamiento, visibilidad, articulación y capacidad para adaptar una solución a nuevos contextos.

## El capital ayuda, pero no resuelve todo

Para Ursula Moscoso, directora ejecutiva de Kunan, un emprendimiento social parte de una problemática concreta y busca convertirla en una oportunidad para generar un negocio sostenible, pero también un impacto positivo en las personas o el ambiente. La diferencia frente a un emprendimiento tradicional está precisamente en que ese impacto forma parte de la razón de ser del negocio.

Actualmente, la Red Kunan reúne 140 ventures activas que reportan haber alcanzado a más de 400 mil personas y generar cerca de 1,000 empleos.

Para Moscoso, estas cifras reflejan la existencia de un ecosistema que viene creciendo, aunque todavía enfrenta dificultades para consolidarse.

“Muchas veces, cuando uno se pregunta qué es lo que necesita un emprendimiento social, la respuesta que primero se viene a la mente es fondos”, señala Moscoso. Sin embargo, explica que el capital no resulta suficiente. Los emprendedores también necesitan acompañamiento y una comunidad que les permita afrontar una etapa especialmente compleja para cualquier negocio.

Ese periodo, al que Moscoso denomina el “valle de la muerte”, suele aparecer durante los primeros años, cuando una empresa ya dejó atrás la etapa inicial, pero todavía necesita fortalecer su modelo para sostenerse y crecer. En los emprendimientos de impac-

**“LA RED KUNAN  
REÚNE 140 VENTURES  
ACTIVAS QUE  
REPORTAN HABER  
ALCANZADO A MÁS DE  
400 MIL PERSONAS Y  
GENERAR CERCA DE  
1000 EMPLEOS”.**

to, el reto puede ser mayor porque deben hacer viable el negocio mientras mantienen el propósito social o ambiental que originó la iniciativa.

“También se necesita una comunidad, porque es un trabajo muchas veces solitario. Uno está tratando de hacer negocio y generar un impacto al mismo tiempo”, sostiene.

Desde Kunan, ese acompañamiento busca conectar a los emprendimientos con empresas, sector público, academia, cooperación y otros actores. La visibilidad también cumple un papel importante, especialmente para iniciativas que todavía no cuentan con el reconocimiento suficiente para acceder a nuevas oportunidades comerciales o de financiamiento.

La expansión territorial representa otro reto. Según Moscoso, seis de cada diez emprendimientos de la Red Kunan mantienen su sede de impacto en Lima. Por ello, la organización ha desarrollado reconocimientos y convocatorias regionales para ampliar las oportunidades de emprendimientos fuera de la capital.

El objetivo no consiste solamente en aumentar el número de postulantes regionales. Kunan busca construir una ruta de crecimiento para estos emprendimientos mediante reconocimientos segmentados y conexiones con otros actores. En ese proceso, algunos proyectos que comenzaron en convocatorias regionales llegan posteriormente a competir en el Desafío Kunan.

La propia evolución del Desafío Kunan refleja esta lógica. La convocatoria 2026 busca emprendimientos con modelos de negocio



**Uriel Torres**  
Biólogo y CEO de Kawát



**Arturo Llaxacondor**  
Director Ejecutivo de Sanima

sostenibles, impacto demostrable y capacidad de crecimiento. Entre sus criterios de evaluación figuran el impacto y la relevancia del problema, el modelo de negocio, así como el equipo y sus aliados. La apuesta apunta a identificar y visibilizar soluciones que puedan sostenerse y ampliar su impacto en el tiempo.

#### **Kawát: un negocio que nace de un problema**

La historia de Kawát muestra cómo una problemática ambiental puede convertirse en una oportunidad empresarial. Su CEO, Uriel Torres, es biólogo y llegó al emprendimiento a partir de una preocupación por el destino que suele tener el conocimiento científico. “Tenía la preocupación que era que ese conocimiento cien-

tífico solo se iba a quedar en un manuscrito, en una tesis o de repente en una comunidad científica sin una aplicación directa en la comunidad o en el ambiente”, explica.

Su trabajo en la Amazonía le permitió identificar dos necesidades: la gestión de residuos orgánicos y la falta de oportunidades para las comunidades. La investigación sobre la mosca soldado, conocida como Kawát en lengua awajún, terminó convirtiéndose en una solución para valorizar residuos agroindustriales, municipales y agrícolas y transformarlos en insumos.

Torres resume el modelo bajo una lógica que refleja el potencial del emprendimiento de impacto: “Transformar pasivos ambientales como residuos en activos económicos”. La propuesta no se limita al tratamiento de desechos; también busca generar oportunidades para productores y comunidades mediante la producción local de insumos.

Sin embargo, llevar una innovación al territorio implica superar barreras que no aparecen necesariamente en un laboratorio. Kawát tuvo que trabajar con municipalidades, empresas y coope-

**“SU TRABAJO EN LA AMAZONÍA LE PERMITIÓ IDENTIFICAR DOS NECESIDADES: LA GESTIÓN DE RESIDUOS ORGÁNICOS Y LA FALTA DE OPORTUNIDADES PARA LAS COMUNIDADES”.**

rativas para asegurar el acceso a residuos orgánicos. En ese proceso, Torres encontró dificultades vinculadas con la burocracia y el desconocimiento de las autoridades sobre este tipo de soluciones.

“A veces cuando tocas las puertas al ente público, te chocas con mucha burocracia”, señala. Incluso, añade, algunos regidores no comprendían cómo un insecto podía contribuir con la gestión de residuos. La persistencia y la generación de convenios permitieron avanzar hacia proyectos con municipalidades, cooperativas y empresas.

El trabajo con las comunidades también modificó la forma de desarrollar la innovación. “A veces nos regimos de repente alguna

evidencia científica o alguna tesis, pero en realidad la mejor información la tomas en campo con las comunidades”, sostiene Torres. Para él, la tecnología debe acompañarse de un lenguaje sencillo y práctico, además de considerar los conocimientos locales.

La apuesta de Kawát apunta ahora a que su biotecnología pueda beneficiar a productores y agricultores y replicarse en comunidades, municipalidades, cooperativas y empresas.

El planteamiento parte de una lógica de transferencia de conocimiento y tecnología, no únicamente de comercialización. Así, la expansión del emprendimiento no depende solo de vender más, sino de conseguir que la solución pueda

ser aprovechada por distintos actores y en nuevos territorios.

La experiencia de Kawát también permite observar qué significa para un emprendimiento ganar reconocimiento dentro del ecosistema. El proyecto obtuvo el Gran Premio Kunan 2025 y otros reconocimientos. Para Torres, el valor de estos premios no se limita al capital recibido.

“Esta visibilidad es como nuestra carta de presentación”, afirma. El reconocimiento permite generar confianza frente a empresas, productores y comunidades; además, facilita que nuevos actores conozcan el trabajo de la organización. El capital recibido, agrega, funciona como “un apalancamiento” para continuar desarrollando la empresa.

**“A VECES NOS REGIMOS DE REPENTE ALGUNA EVIDENCIA CIENTÍFICA O ALGUNA TESIS, PERO EN REALIDAD LA MEJOR INFORMACIÓN LA TOMAS EN CAMPO CON LAS COMUNIDADES”.**

**Sanima: cuando escalar requiere trabajar con el territorio**

El caso de Sanima muestra por qué el crecimiento de un em-



prendimiento social no puede medirse únicamente por el aumento de sus ventas o de sus operaciones. Su CEO, Arturo Llaxacondor, considera que uno de los principales aprendizajes de la organización ha sido comprender que los problemas complejos requieren respuestas colectivas.

“Un problema tan complejo no se puede solucionar desde una sola organización”, afirma. En el caso del saneamiento, explica que se necesita articulación y visibilidad pública para conectar las soluciones con el sector público y privado.

El reconocimiento obtenido por Sanima también ilustra esa lógica. El premio Kunan aportó recursos y acompañamiento técnico, pero Llaxacondor considera que el principal aporte estuvo en la visibilidad. Esa exposición facilitó la articulación necesaria para expandir el servicio fuera de su zona inicial.

La expansión hacia Pucallpa implicó trabajar con municipalidades, empresas privadas y el Ministerio de Vivienda, además de adaptar procesos internos para replicar el modelo. El emprendimiento, por tanto, no escala únicamente cuando cuenta con una solución validada; necesita construir las condiciones institucionales para implementarla en nuevos territorios.

Ese aprendizaje también modificó la estrategia de Sanima. Llaxacondor explica que, en lugar de convencer individualmente a cada hogar, comprendieron que debían trabajar con comunidades completas.

“Más que algunos decidan tener el servicio y otros no, lo importante era convencer a la comunidad de que esto era importante para ellos”, señala.



En problemas como el saneamiento, el impacto depende también de que una solución alcance a todo un territorio y se articule con otras políticas y servicios. Por eso, la expansión no consiste simplemente en trasladar un modelo de una ciudad a otra. Requiere comprender las condiciones de cada comunidad y establecer nuevas alianzas para que la solución pueda sostenerse.

Llaxacondor expresa esta visión al referirse al futuro de Sanima: “Lo que no queremos es que esto se quede en Sanima. Lo que quisiéramos y nuestro sueño es que haya muchos Sanima más”.

**“EL RETO TAMBIÉN IMPLICA GENERAR LAS CONDICIONES PARA QUE AQUELLOS QUE YA DEMOSTRARON EL VALOR DE SUS SOLUCIONES PUEDAN ACCEDER A CAPITAL, GANAR VISIBILIDAD, FORTALECER SUS MODELOS Y ESTABLECER ALIANZAS QUE PERMITAN AMPLIAR SU ALCANCE”.**

to pueda adaptarse a otros sin perder su propósito ni su capacidad de generar impacto.

El reto para el ecosistema peruano, entonces, no consiste únicamente en impulsar la creación de nuevos emprendimientos sociales. También implica generar las condiciones para que aquellos que ya demostraron el valor de sus soluciones puedan acceder a capital, ganar visibilidad, fortalecer sus modelos y establecer alianzas que permitan ampliar su alcance.

Para Kunan, esto supone que el impacto deje de ser entendido como un elemento adicional del negocio y pase a formar parte de la manera en que se conciben nuevas empresas. Para los emprendimientos, significa demostrar que una solución puede sostenerse económicamente y, al mismo tiempo, responder de manera efectiva al problema que motivó su creación.

El desafío, entonces, ya no consiste solamente en crear emprendimientos capaces de generar impacto. Consiste en construir las condiciones para que ese impacto pueda sobrevivir, crecer y multiplicarse.

**CINTHIA VARELA**

Directora de Wempo Perú y  
cofundadora de Wempo USA

## El emprendimiento social dejó de ser un nicho

**D**urante años cometimos un error: tratamos al emprendimiento social como una categoría aparte.

Lo ubicamos en un espacio propio dentro del ecosistema emprendedor, asociado a temas como propósito, poblaciones vulnerables, iniciativas de impacto, o incluso como una suerte de “nicho” reservado para personas que querían “hacer empresa de una manera diferente”. Mientras tanto, los grandes problemas del país seguían siendo discutidos en otros espacios relacionados con las políticas públicas, la inversión, la competitividad, la productividad, la educación, la salud o el desarrollo territorial.

Hoy, esa separación tiene cada vez menos sentido.

El Perú enfrenta desafíos profundos y persistentes como la informalidad, la desigualdad, las brechas de acceso a servicios, la baja productividad, la exclusión financiera, el deterioro ambiental, entre muchos otros. Son problemas estructurales y, precisamente por eso, no pueden depender de un solo actor ni de las mismas respuestas de siempre.

Necesitamos al Estado, por supuesto. Necesitamos empresas sólidas, inversión, academia y sociedad civil. Pero también necesitamos organizaciones capaces de experimentar, innovar y desarrollar soluciones desde la realidad concreta de quienes viven esos problemas.

Ahí es justamente donde el emprendimiento social deja de ser un nicho y empieza a convertirse en parte de la solución.

Su aporte no está únicamente en tener un propósito, sino en la capacidad de identificar una necesidad, convertirla en una oportunidad de innovación y construir una respuesta que pueda sostenerse, adaptarse y crecer.

Lo vemos cuando una organización encuentra nuevas formas de acercar servicios de salud o financieros a comunidades alejadas; cuando conecta a pequeños productores con mercados más justos; cuando crea oportunidades educativas para jóvenes que habían quedado fuera del sistema; cuando transforma

residuos en recursos; o cuando desarrolla modelos de empleo para personas históricamente excluidas. Al hacerlo, no solo atiende una necesidad, sino que también puede cuestionar y modificar las condiciones que la mantienen.

Es ese cambio de perspectiva el que abre una oportunidad aún mayor.

Si seguimos mirando estos emprendimientos como excepciones interesantes o una “categoría periférica”, corremos dos riesgos. Por un lado, subestimar su capacidad para contribuir a resolver problemas centrales para el desarrollo del país. Por otro lado, seguir celebrando buenos casos sin transformar las condiciones que permitirían multiplicarlos.

El siguiente paso debe ser construir un ecosistema donde las soluciones de impacto tengan acceso a financiamiento adecuado, mercados, compras públicas y corporativas, conocimiento, redes y mecanismos que les permitan escalar sus operaciones y, con ello, su impacto.

Eso también exige elevar la vara dentro del propio sector. Tener un propósito no es suficiente. Resolver problemas complejos requiere gestión profesional, modelos sostenibles, evidencia, medición de impacto y capacidad de adaptación.

El emprendimiento social no reemplazará al Estado ni resolverá por sí solo las brechas del país. Tampoco debería hacerlo. Su mayor valor puede estar en otra parte: convertirse en un laboratorio de innovación capaz de probar nuevas respuestas, demostrar qué funciona y abrir caminos que luego puedan ser ampliados por empresas, gobiernos y otras organizaciones.

Por eso, quizás la pregunta ya no debería ser cómo hacemos crecer el “sector del emprendimiento social”, sino cómo hacemos para que la innovación, el impacto y la sostenibilidad dejen de ser atributos de un nicho y se conviertan en criterios habituales para pensar el desarrollo del país.

Porque frente a problemas estructurales, innovar con propósito ya no es una alternativa. Es una necesidad.

**BORIS GAMARRA**

Gerente general y presidente del Directorio en Recidar;  
ganador del Gran Premio Kunan 2020

## Kunan: una llave que abre puertas

**Desde que decidí crear Recidar tuve un objetivo: algún día quería ganar el Desafío Kunan. Lo intentamos en 2017. Llegamos a la final, pero no ganamos. Me quedé con esa sensación de haber estado cerca y, al mismo tiempo, con más ganas de volver. Para quienes emprendemos buscando resolver problemas sociales y ambientales, Kunan representaba ese espacio donde querías que tu trabajo fuera visto, cuestionado y reconocido.**

Volvimos a intentarlo en 2020. ¡Y qué año para hacerlo!

La pandemia estaba causando muchísimo dolor, especialmente entre las familias de menores ingresos. Muchas empresas quebraron y las que logramos sobrevivir enfrentábamos una enorme incertidumbre. A la crisis sanitaria y económica se sumó una crisis política. Nadie sabía realmente qué iba a pasar al mes siguiente.

En medio de ese escenario, Recidar seguía intentando demostrar que los objetos usados podían convertirse en oportunidades. Ese año logramos reutilizar alrededor de 140 000 objetos.

Recuerdo también la incertidumbre personal antes de la final. Una prueba rápida de COVID salió positiva y pensé que, después de tres años esperando una segunda oportunidad, quizás ni siquiera podría participar. Tuve que realizarme una nueva prueba para confirmar mi situación. Finalmente participé. Y Recidar ganó el Gran Premio Kunan 2020.

Con los años he entendido mejor qué significó ese momento. Y cuando me preguntan, siempre digo lo mismo: “El dinero no fue el verdadero premio”.

El verdadero premio fue la confianza.

Kunan nos dio una visibilidad que antes no teníamos. Medios de comunicación comenzaron a interesarse por nuestra historia y tuvimos un micrófono para explicar qué problema queríamos resolver.

Pero ocurrió algo todavía más importante en el mundo empresarial. El reconocimiento generó legitimidad. Empresas

que no nos conocían comenzaron a escucharnos de otra manera y aquellas que ya trabajaban con nosotros reafirmaron su confianza.

Por eso me gusta pensar que Kunan es una llave que abre puertas.

No hace el trabajo por ti. No construye tu organización ni garantiza que vas a crecer. Pero puede abrir puertas a las que probablemente te habría tomado años llegar solo. Después depende de ti demostrar qué haces cuando esas puertas se abren.

Creo que ahí está la importancia de espacios como Kunan. Un emprendimiento social no necesita solamente financiamiento. Necesita visibilidad, conexiones, credibilidad y una comunidad que crea en su capacidad de generar impacto. Seis años después puedo mirar aquella noche con otra perspectiva.

Hoy Recidar reporta más de 1.4 millones de objetos reutilizados, alrededor de 3000 toneladas de residuos evitados y aproximadamente 3000 toneladas de CO<sub>2</sub> mitigadas. Y este año, un estudio realizado junto con la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP nos permitió ir más allá de los indicadores ambientales y encontrar evidencia de impacto económico y social en las familias que compran nuestros productos y en nuestros colaboradores.

Para mí, significó pasar de sentir que generábamos impacto a comenzar a demostrarlo con evidencia. Y ahí encuentro quizás el mayor significado de Kunan.

En 2020, en uno de los momentos más inciertos que nos había tocado vivir, alguien decidió creer en lo que estábamos construyendo. Hoy podemos mostrar qué hicimos con esa confianza. Cuando recuerdo al Boris que llegó a la final en 2017 y no ganó, entiendo que aquello también fue parte del camino.

Tres años después ganamos Kunan. En ese momento pensé que habíamos ganado un premio. Hoy lo entiendo diferente: “Ganamos una llave”. Kunan abrió una puerta. A nosotros nos correspondió demostrar qué éramos capaces de construir al otro lado.

**CARLA GRADOS**

Codirectora para América Latina, 60 Decibels

## Del premio a la sostenibilidad y escalabilidad del emprendimiento social

Tengo la suerte y el privilegio de haber seguido el Desafío Kunan desde sus inicios: primero como espectadora y emprendedora, después como parte del equipo y hoy desde su directorio. En ese camino el Desafío pasó de ser un premio a ser una plataforma: más de 10 ediciones, más de 200 emprendimientos acompañados y una organización que hoy piensa y actúa a nivel de ecosistema. Después de más de una década, el Desafío Kunan ha contribuido a identificar y apoyar a una base sólida de emprendimientos sociales, pero ahora el reto crece: ¿cómo los ayudamos a escalar?

El concepto de emprendimiento social ya es conocido. Tan conocido, que el Foro Económico Mundial gestiona una alianza global para impulsarlo, habiendo identificado más de 10 millones de empresas sociales y una brecha de financiamiento de más de un billón de dólares. Con o sin fines de lucro, lo que define a una empresa social es un modelo financiero sostenible y la intención explícita de resolver un problema social o ambiental. El Desafío Kunan da visibilidad, validación y capital semilla a estos emprendimientos. El premio abre la puerta; cruzarla es tarea del emprendedor, pero es casi imposible sin un ecosistema que lo permita. ¿Pero cómo puede escalar un emprendimiento social, y cómo apoyar en ese proceso? Aquí van tres posibles rutas.

La primera es crecer como negocio. Sinba, exganador del Desafío Kunan, cobra a restaurantes y empresas por gestionar sus residuos, de la mano de recicladores, y convierte los orgánicos en alimento animal y abono. Hoy factura S/5.9 millones al año y ha recuperado más de 8000 toneladas de residuos. Belterra, en Brasil, le da al pequeño agricultor las plantas, la técnica y el financiamiento para convertir su pasto degradado en agroforestería de cacao, y le compra la cosecha con contratos ya firmados con compradores como Cargill. El agricultor gana hasta diez veces más por hectárea. En ambos casos una empresa paga por la solución, y esta ruta solo existe si las empresas e inversionistas de impacto compran, contratan e invierten en estos emprendimientos.

La segunda es cambiar las reglas del juego. Ciudad Saludable empezó en Lima organizando a personas desempleadas en microempresas de recojo de basura, pagadas por los propios vecinos. Reconocida con el Skoll Award en el 2006, impulsó la Ley del Reciclador de 2009, de las primeras del mundo, y con eso cambió el marco legal para unos 180 000 recicladores. A quienes hacen política pública: entre los finalistas puede haber soluciones que una norma podría llevar a escala nacional.

La tercera es escalar en profundidad. Algunos emprendimientos pueden quedarse en su territorio y cambiarle la vida en mayor medida a la misma población. Una empresa pequeña, sostenible y de alto impacto es también una empresa social exitosa, y en el Perú muchas mipymes ya lo son sin llamarse así. Lo que necesitan es un mercado local. Aquí el llamado es a cada uno de nosotros: conocer los emprendimientos de nuestro distrito, comprarles, contratarlos, recomendarlos. Es la ruta más accesible y la que más se descuida.

**"EL PREMIO ABRE LA PUERTA; CRUZARLA ES TAREA DEL EMPRENDEDOR, PERO ES CASI IMPOSIBLE SIN UN ECOSISTEMA QUE LO PERMITA".**

Un último punto: medir. Un emprendimiento puede crecer sin medir, pero no puede saber si crece su impacto o solo su operación. Medir le dice al emprendedor si su modelo funciona y al ecosistema dónde apostar. Sin evidencia, el impacto es promesa.

El Desafío Kunan identifica, visibiliza y da el primer capital. Nos toca a todos continuar la tarea: conocer a los finalistas, comprarles, invertir en ellos, llevarlos a la política pública. Así construimos el Perú del futuro, siendo parte del escalamiento de emprendimientos que demuestran con evidencia que propósito y negocio pueden caminar juntos.

**BRENDAN OVIEDO**

Socio del Área De Proyectos, Energía e Infraestructura de DLA Piper

## Regular el almacenamiento para asegurar el sistema eléctrico

En marzo de 2025, la máxima demanda del Sistema eléctrico Interconectado Nacional (SEIN) alcanzó 7,941 MW. En el primer semestre de 2026, los registros del Comité de Operación Económica del Sistema (COES) alcanzaron 8,646 MW fuera de punta y 8,237 MW en punta. Para 2036, el COES proyecta 11,864 MW en su escenario medio. Buena parte de la nueva oferta será solar y eólica, debido a que el desarrollo de nueva generación a gas y de grandes centrales hidroeléctricas enfrenta plazos inciertos.

En este contexto, resulta necesario que el SEIN cuente con una mayor flexibilidad, la cual puede ser provisto por sistemas de almacenamiento. Un sistema de almacenamiento de energía (BESS por sus siglas en inglés) podría aportar muchos beneficios a todo el mercado. Al generador le permiten respaldar entregas en punta, arbitrar energía y reducir vertimientos. A la transmisión y a la red les ofrecen control local de tensión, alivio de congestiones y una alternativa modular frente a nuevas obras. Al COES le proporcionan seguridad y flexibilidad mediante reservas y respuesta en milisegundos. Al usuario le ofrecen mejorar la seguridad de su suministro y la flexibilidad para gestionar su consumo en las horas de mayor costo.

No es de extrañar que la modificación regulatoria siga ese mismo patrón. La modificación del Procedimiento Técnico del COES N° 20 "Ingreso, Modificación y Retiros de Instalaciones del SEIN" (PR-20) exige que las centrales que ingresen desde 2028 aporten inercia real o sintética; las modificaciones propuestas a los PR-20 y PR-21 contemplan baterías para la reserva de frecuencia; y también se ha propuesto modificar el PR-20 para reconocer potencia firme a baterías detrás del medidor asociadas a centrales solares o eólicas. Lo anterior, es definitivamente un avance, pero la batería siempre ingresa como accesorio de otra instalación o de un servicio aislado.

Un marco integral debe reconocerlo como actividad y agente del mercado, con autorización propia y reglas para conectarse, retirar energía para cargar e inyectarla posteriormente. También debe regular el estado de carga en el despacho, la medición, el acceso al mercado de corto plazo, las servidumbres y la remuneración de los servicios complementarios.

Otros mercados relevantes ya dieron ese paso. En los Estados Unidos, la Comisión Federal Regulatoria de Energía (FERC por sus siglas en inglés) exigió a los operadores regionales a través de la Orden 841 a abrir al almacenamiento los mercados de energía, capacidad, donde existiese, y servicios auxiliares o complementarios, según sus capacidades técnicas. Por otro lado, Chile, con un mercado con estructura regulatoria muy similar al nuestro, modificó el Reglamento de la Coordinación y Operación del Sistema Eléctrico Nacional, mediante el Decreto Supremo 32, publicado en junio de 2026, incorporó reglas específicas para el almacenamiento, los sistemas generación-consumo y la generación distribuida. La lección es reconocer los beneficios de los avances tecnológicos de la infraestructura de almacenamiento y viabilizar su desarrollo asignándole derechos, obligaciones e ingresos.

**"LA LECCIÓN ES RECONOCER LOS BENEFICIOS DE LOS AVANCES TECNOLÓGICOS DE LA INFRAESTRUCTURA DE ALMACENAMIENTO Y VIABILIZAR SU DESARROLLO ASIGNÁNDOLE DERECHOS, OBLIGACIONES E INGRESOS".**

Ese reconocimiento debe traducirse en su capacidad de financiamiento. En el SEIN, con una matriz principalmente compuesta por renovables no convencionales, hidroeléctricas y térmicas a gas de Camisea, el arbitraje difícilmente financiará por sí solo el costo de capital. El ingreso ancla debe ser la potencia firme, medida por duración, disponibilidad y aporte en horas críticas; en algunos modelos *standalone* puede superar el 70% del ingreso. A ello deben sumarse servicios complementarios, arbitraje, servicios de red, contratos bilaterales o *tolling*, usos como el *peak shaving*, y, eventualmente, créditos de carbono.

# Perú Sostenible acompaña a más de 100 empresas en su ruta de progreso sostenible

A través de espacios que llevan la sostenibilidad a la mesa donde se toman las decisiones y de una medición anual de su gestión, la Red Perú Sostenible impulsa a sus empresas a avanzar en sostenibilidad. La red reúne a más de 100 empresas que han impulsado más de 1000 proyectos y movilizado a más de 250 000 peruanos en 25 regiones del país.

**A**vanzar en sostenibilidad no es un acto aislado: es una ruta que se recorre mejor acompañado. Bajo esa convicción, Perú Sostenible acompaña a su red de más de 100 empresas en su progreso, ayudándolas a fortalecer capacidades, conocer dónde están y dar los siguientes pasos hacia una gestión más sostenible.

Esa red reúne hoy a más de 100 empresas comprometidas con el desarrollo sostenible del país. En conjunto, sus integrantes han impulsado más de 1000 proyectos y movilizado a más de 250 000 peruanos en 25 regiones, consolidando una comunidad que crece año a año —cerca de 15 % en el último periodo.

“La articulación empresarial permite pasar de iniciativas individuales a una acción colectiva con capacidad de transformar sistemas. Las empresas no solo generan empleo o actividad económica: movilizan cadenas de suministro, recursos, innovación y personas, y tienen la capacidad de influir en múltiples dimensiones del desarrollo. Cuando esa capacidad se articula en torno a objetivos comunes, el impacto deja de sumarse y empieza a multiplicarse”, María del Pilar Medina, Jefa de Desarrollo Empresarial de Perú Sostenible.

## Llevar la sostenibilidad a donde se decide

Una parte central del acompañamiento consiste en instalar la sostenibilidad en el nivel donde se define



el rumbo de cada empresa. Por eso, la Red desarrolla espacios dirigidos a quienes toman las decisiones estratégicas —desde las finanzas hasta la gestión de riesgos—, como el 3.er Programa Sostenibilidad para CFOs, el 2.º Programa Riesgos Climáticos y el Programa Riesgos Naturaleza TNFD.

Más que transferir conocimientos, estos espacios buscan que la sostenibilidad se convierta en un criterio que

impulse mejores decisiones: inversiones con visión de futuro, una gestión de riesgos más sólida y un negocio que crece de manera sostenible.

## Medir para saber dónde avanzar

El progreso de las empresas requiere de medición. Conocer cómo se gestiona la sostenibilidad permite identificar qué funciona, dónde están las brechas y qué decisiones tomar para seguir avanzando. Por eso, cada año,

Perú Sostenible realiza una medición esencial del progreso de sus empresas, de la que nace el Reporte de Progreso de Sostenibilidad de la Red Perú Sostenible.

La medición se realiza a través de un cuestionario que recoge los mínimos esenciales que toda empresa debería cumplir en sostenibilidad, con preguntas basadas en la herramienta Empresa con Gestión Sostenible (EGS) y construidas sobre el marco del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Abarca cinco dimensiones esenciales: Clima, Naturaleza, Derechos Humanos, Diversidad, Equidad e Inclusión, y Transparencia. Con cada edición, la medición gana en precisión, ofreciendo a cada em-

## “LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL PERMITE PASAR DE INICIATIVAS INDIVIDUALES A UNA ACCIÓN COLECTIVA CON CAPACIDAD DE TRANSFORMAR SISTEMAS”.

presa una fotografía cada vez más clara de su punto de partida y de las oportunidades que tiene por delante.

### Una agenda que se construye en red

Todo este acompañamiento —llevar la sostenibilidad a donde se decide y medir el progreso— se sostiene en una idea simple: los desafíos de sostenibilidad se enfrentan mejor de manera conjunta. Por ello, la Red trabaja junto a aliados como WBCSD, PwC, GGGI,

OIT, Credicorp, Future Lab y el Ministerio del Ambiente (MINAM).

La apuesta de Perú Sostenible se sostiene en tres acciones: impulsar el progreso, ayudando a las empresas a conocer su gestión y cerrar brechas; conectar, generando alianzas para ampliar el impacto; y dar visibilidad, poniendo en valor las experiencias que pueden replicarse. Así, acompañar a la red en su ruta de progreso se convierte en el camino para que cada avance abra nuevas metas y una ambición renovada.

## ALIADOS





## El cambio más profundo empieza por dentro

La sostenibilidad no se sostiene solo por fuera. Los Objetivos de Desarrollo Interior (ODIs) proponen fortalecer las capacidades humanas que impulsan el cambio —y desde ahí multiplicar el impacto en las personas, las organizaciones y el país.

**D**urante años pensamos en la sostenibilidad como algo que se construye hacia afuera: metas, indicadores, proyectos que cierran brechas sociales y ambientales. Y es cierto. Pero hay una dimensión que sostiene a todas las demás y que muchas veces queda fuera de la conversación: la interior. El cambio más profundo empieza en las capacidades y valores de las personas que lo impulsan.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ordenan y miden las soluciones a los grandes desafíos del planeta. Los Objetivos de Desarrollo Interior (ODIs) trabajan en otro plano, complementario: fortalecen el desarrollo interior del ser humano para que ese impacto

externo sea aún mayor. Son las dos caras de una misma transformación —una mira el mundo, la otra mira a quienes lo transforman.

El momento invita a mirarlo con atención. Según Naciones Unidas (2025), solo el 18 % de las metas de los ODS con datos de tendencia está encaminado a cumplirse para 2030. Lejos de ser una razón para el desánimo, es una señal: los desafíos complejos piden un enfoque más humano. Cultivar las competencias internas —la manera en que pensamos, nos relacionamos, colaboramos y actuamos— se vuelve la palanca para adaptarnos, innovar y prosperar.

En el Perú, el futuro también empieza por dentro. Frente a desafíos estruc-

turales, fortalecer nuestras capacidades internas abre camino hacia un país más justo y sostenible.

“La sostenibilidad que más inspira e impacta es la que parte de la reflexión humana y la priorización a valores. Como red de empresas, en Perú Sostenible tenemos un gran potencial para involucrar a los colaboradores y así llegar a un millón de peruanos de manera colaborativa. Desde las áreas de cultura interna tenemos un gran poder: el de impactar en la forma en que una organización piensa y actúa. Y ese cambio termina movilizándolo al país entero”, señala Jimena Muñoz-Najar, Gerenta de Comunicaciones y Cultura de Perú Sostenible.

## Las 5 dimensiones del desarrollo interior



### El motor está en las áreas de cultura

Toda transformación interior necesita quién la sostenga puertas adentro. Las áreas de cultura, gestión humana y comunicación interna son las que traducen un marco en hábitos, conversaciones y decisiones cotidianas: las que hacen que la sostenibilidad deje de ser un discurso y se vuelva forma de trabajar. Ahí está su poder, muchas veces silencioso —no cambian una campaña, cambian la manera en que una organización piensa y actúa.

Y cuando esas áreas activan el desarrollo interior, el cambio crece en círculos: de las personas a los equipos, de los equipos a la organización, y de la organización al país. Cada círculo potencia al siguiente.

### Así lo viene impulsando Perú Sostenible

Perú Sostenible acompaña a estas áreas a llevar los ODIS a la práctica. Lo hace primero viviéndolo en casa —cocreando sus propios valores y convirtiéndolos en una hoja de ruta real— y luego poniendo ese aprendizaje al servicio de



quienes lideran la cultura en otras organizaciones. Su rol es habilitar, dar método y conectar, para que cada área de cultura encuentre su propio camino.

Ese acompañamiento se despliega hoy en distintos frentes:

**En lo público.** El desarrollo interior también tiene lugar en el Estado. Dentro del ecosistema ODIS que Perú Sostenible impulsa, en

**“EN PERÚ SOSTENIBLE TENEMOS UN GRAN POTENCIAL PARA INVOLUCRAR A LOS COLABORADORES Y ASÍ LLEGAR A UN MILLÓN DE PERUANOS DE MANERA COLABORATIVA”.**

2025 Bigmond Group llevó el marco al servicio público a través de un taller con SERVIR, la autoridad nacional del servicio civil, con la participación de servidores públicos. El objetivo: fortalecer las habilidades humanas aplicadas al liderazgo y la gestión pública —un recordatorio de que construir instituciones más sólidas no depende solo de capacidades técnicas, sino también de las dimensiones internas del liderazgo.

**En la próxima generación.** Los ODIS también llegan a quienes liderarán el país mañana. En CADE Universitario 2025, Perú Sostenible acercó el marco de desarrollo interior a más de 700 universitarios de distintas regiones, sembrando estas capacidades antes de que entren al mundo profesional. Formar desde temprano en el desarrollo interior es asegurar que la próxima generación lleve la sostenibilidad no como obligación, sino como forma de ser.

**Y se aprende jugando.** A través de El Equipo de Todos, Perú Sostenible convierte la cultura de sostenibilidad en experiencia. Es una plataforma de gamificación que acerca a los colaboradores tanto a los Objetivos de Desarrollo Interior como a la sostenibilidad misma —qué es y por qué nos involucra a todos— mediante dinámicas interactivas. Lo que se juega se interioriza, y lo que se interioriza se sostiene en el tiempo. Disponible para la red de empresas de Perú Sostenible y sus colaboradores.

La sostenibilidad comienza desde adentro. Empieza en cada persona, se expande en cada equipo y termina transformando la forma en que un país entero decide construir su futuro. Ese es el camino que los ODIS proponen —y el que Perú Sostenible ayuda a recorrer, paso a paso, de adentro hacia afuera.



## Articulación territorial: una apuesta para enfrentar los grandes desafíos del Perú de manera conjunta

Bajo el enfoque de Desarrollo Territorial, Perú Sostenible impulsa modelos de intervención y espacios multiactor que buscan cerrar brechas en salud, agua, acción climática, seguridad y competitividad, conectando al sector privado con el Estado, la cooperación internacional y las comunidades.

En el Perú, desafíos como la anemia infantil, la falta de acceso al agua y saneamiento, el cambio climático, la inseguridad y las brechas de competitividad rara vez ocurren de manera aislada. Por el contrario, se entrelazan y se potencian entre sí, especialmente en los territorios donde las desigualdades son más profundas. Frente a esta realidad, Perú Sostenible plantea la premisa de que, si los problemas están conectados, las soluciones también deben estarlo.

Ese es el eje de su estrategia de Desarrollo Territorial, una propuesta que busca pasar de iniciativas individuales a impactos colectivos mediante la articulación sostenida entre empresas,

Estado, cooperación internacional, academia y sociedad civil. El objetivo es llevar más acción del sector privado hacia los territorios más relegados del país, donde se concentran las principales brechas sociales y ambientales. “En el Perú los grandes desafíos no ocurren aislados: se entrelazan. Por eso creemos que las soluciones también tienen que estarlo. Nuestro rol no es llegar solos con un proyecto, sino conectar al sector privado, al Estado y a las comunidades”, señala Andrea Cuba, Gerenta de Desarrollo Territorial de Perú Sostenible.

### Un articulador para sostener soluciones en el tiempo

Más que ejecutar proyectos aislados,

Perú Sostenible se posiciona como un articulador de capacidades, recursos y agendas comunes. Su rol consiste en conectar actores que normalmente trabajan por separado y mantener esa coordinación en el tiempo para transformar desafíos nacionales y territoriales en oportunidades de desarrollo. La organización estructura esta articulación a través de tres mecanismos principales:

- **Mesas de Acción**, espacios de trabajo multiactor enfocados en un desafío o territorio específico.
- **Modelos de intervención**, soluciones integrales que se implementan, validan y luego pueden replicarse en otros contextos.

- **Plataformas de posicionamiento,** iniciativas que visibilizan experiencias y contribuyen a escalar su impacto.

Toda esta estrategia se organiza en torno a cuatro prioridades que enmarcan los principales desafíos del país —Personas, Prosperidad, Planeta y Paz— y que orientan las intervenciones hacia un desarrollo más integral. A ellas se suma una quinta, Pactos, que representa el poder articulador de Perú Sostenible y su apuesta por generar alianzas en favor de los territorios.

### **Atalaya: enfrentar la anemia, un problema multidimensional, desde múltiples frentes**

Juntos por las Personas es un modelo de intervención territorial, cuyo primer piloto se implementó en Atalaya, Ucayali, entre 2024 y 2025.

El piloto partió de la premisa de enfrentar la anemia infantil más allá de la atención en salud, incorporando factores como el acceso a agua segura, los servicios de atención, el acompañamiento a las familias y el fortalecimiento de capacidades en profesionales de salud locales y agentes comunitarios. Bajo este enfoque, la iniciativa integró estos componentes en comunidades amazónicas mediante la articulación de empresas, entidades públicas y organizaciones locales.

El resultado permitió validar la correlación positiva entre los componentes de esta intervención y la reducción de la anemia: tres de cada cuatro niños de las comunidades priorizadas la superaron durante su implementación. La siguiente etapa busca replicar esta experiencia en otros territorios, comenzando por Puinahua, en Loreto, con una intervención

que responda a las necesidades de cada contexto.

### **Fortalecer capacidades desde la comunidad**

Otro de los modelos impulsados por Perú Sostenible es Comunidades que Inspiran, cuyo primer piloto se desarrolló en el Asentamiento Humano Nueva Esperanza, en San Juan de Lurigancho.

La propuesta se construyó desde una lógica distinta: no llegar para reemplazar las capacidades locales, sino fortalecer las iniciativas que ya existen dentro de la comunidad.

A partir de una olla común, Perú Sostenible articuló a 17 empresas aliadas para impulsar procesos de

formación, liderazgo y generación de autonomía económica.

Como resultado, la organización comunitaria fortaleció sus redes de apoyo y puso en marcha una panadería comunitaria, que ya realizó sus primeras ventas y comenzó a generar ingresos propios para ampliar su impacto en el territorio.

“La idea es partir del desafío y de las necesidades que se encuentran en el territorio, para conectar esas necesidades con soluciones que ya existen y que han probado ser exitosas. Buscamos potenciar esfuerzos en vez de duplicarlos, alineándolos a los objetivos y metas nacionales”, finaliza Andrea Cuba, Gerenta de Desarrollo Territorial de Perú Sostenible.





# PERÚ POR LOS ODS

el reconocimiento  
a los proyectos  
que están  
transformando  
el Perú

Creado en 2018 junto a KPMG y el Sistema de Naciones Unidas, identifica, visibiliza y difunde proyectos que aportan al desarrollo sostenible del país a través de su contribución a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus 169 metas.

## El reconocimiento en cifras

**+500**

iniciativas postuladas



**79**

iniciativas ganadoras



**25**

regiones del Perú  
participantes



## Impacto de los proyectos ganadores

**+3.5M**

personas beneficiadas



**+2M de toneladas**

de CO<sub>2</sub> no emitidas



## Los 5 ejes = las 5 Ps



### Personas

Reducir la pobreza y asegurar acceso a servicios básicos: seguridad alimentaria, salud, bienestar y educación de calidad con igualdad de género.



### Prosperidad

Vida próspera y plena a través del desarrollo económico y social, y la reducción de desigualdades, en armonía con la naturaleza.



### Planeta

Conservación y gestión sostenible de los recursos naturales, con medidas urgentes frente al cambio climático.



### Paz

Sociedad pacífica e inclusiva, acceso a la justicia, instituciones fuertes y respeto a los derechos humanos.



### Pactos

Colaboraciones estratégicas donde las alianzas movilizan recursos y potencian resultados. Con dos categorías propias: Alianza Multisectorial y Obras por Impuestos (esta última junto a ALOXI, mecanismo clave para cerrar brechas de infraestructura básica).



### Aliados

PERÚ  
SOSTENIBLE



KPMG

El Comercio  
Te sirve a diario

ALOXI

### Cómo se evalúa

#### CINCO CRITERIOS:

• ESTRATEGIA • RESULTADOS E IMPACTO • INNOVACIÓN • SOSTENIBILIDAD • MOVILIZACIÓN

Estos proyectos son solo el comienzo — el reconocimiento continúa cada año, sumando más iniciativas que transforman el Perú.



Empresa  
con Gestión  
Sostenible

# GESTIÓN SOSTENIBLE, GESTIÓN DEL FUTURO

## ¿Qué es EGS?

Empresa con Gestión Sostenible (EGS) es el programa de Perú Sostenible que mide, evalúa y certifica el desempeño ASG de las empresas para fortalecer su gestión de riesgos, competitividad y adopción de estándares internacionales.

## ¿Por qué importa?

La gestión ASG dejó de ser opcional; hoy abre oportunidades y tres fuerzas la impulsan:

### • Regulación

Normativas cada vez más exigentes.

### • Mercado de capitales

Valora la transparencia y los riesgos verificables.

### • Cadenas de valor internacionales

Nuevas puertas para integrarse.

## EGS 2025 en cifras

73

empresas  
participantes

26

sectores evaluados

66.52

puntaje promedio  
(+5.75 pts.) vs. 2024

61 %

de empresas mejoró  
su desempeño ASG

Con el apoyo de IFC y la Cooperación Suiza, evaluación de tercera parte por Bureau Veritas.

## Súmate a EGS 2026

- Inscripciones: hasta el 18 de diciembre
- EGS Academy: 14 de diciembre – 15 de enero
- Respuestas en plataforma: 01 de febrero – 14 de mayo
- Resultados: junio
- Ceremonia de premiación: 08 de julio

¿Tú también  
quieres ser una **Empresa  
con Gestión Sostenible?**

Contáctanos a: [distintivo@perusostenible.org](mailto:distintivo@perusostenible.org)





# Minería para el **progreso**

En Las Bambas, la sostenibilidad está presente en **cada una de nuestras acciones.**

Hacemos minería responsable, cuidando el ambiente, **impulsando el desarrollo de nuestra gente y las comunidades,** y actuando con integridad y transparencia.

Así, contribuimos al **desarrollo y generamos valor compartido** para Apurímac y el Perú.



Conoce nuestro  
Informe de  
Sostenibilidad  
2025





## “Nuestro desafío es crear las condiciones para que el talento pueda crecer, liderar y alcanzar su máximo potencial”

En conversación con *Stakeholders*, Letty Ojeda, vicepresidenta de Recursos Humanos de Minera Las Bambas, aborda los desafíos de la gestión del talento en la minería y las estrategias que impulsa la compañía para fortalecer la diversidad, la inclusión, el liderazgo y las capacidades que demanda el futuro del sector.

**La minería continúa siendo un sector con importantes desafíos en materia de representación femenina. ¿Qué acciones viene impulsando Las Bambas para atraer, desarrollar y retener más talento femenino, especialmente en posiciones técnicas y de liderazgo?**

En Las Bambas venimos avanzando de manera sostenida en la incorporación y desarrollo de más mujeres en minería. Hoy representan más del 14% de nuestros empleados directos y sabemos que existe una gran oportunidad para seguir ampliando su participación, especialmente en posiciones técnicas y de liderazgo.

Nuestra estrategia tiene una mirada integral: atraer, desarrollar y retener talento femenino. Impulsamos iniciativas como el programa DESCuBRE, que tiene al Talento Femenino como uno de sus pilares; incorporamos prácticas como el CV ciego para promover procesos cada vez más objetivos y participamos en espacios como Emplea Perú Minero, donde el 84% de los participantes fueron mujeres.

Contamos con Círculos de Confianza, que fortalece la conexión entre colaboradoras, y HERizon: Global Leadership, orientado a acelerar el desarrollo y fortalecer el pipeline de talento femenino. Nuestro desafío no es solo incorporar más mujeres a la minería, sino crear las condiciones para que puedan crecer, liderar y transformar la industria.

**Más allá de incorporar personas diversas, ¿cómo trabaja Las Bambas para garantizar que existan condiciones reales de inclusión?**

Para nosotros, la inclusión significa crear las condiciones para que la diversidad se traduzca en oportunidades, mejores decisiones y valor para el negocio. No basta con contar con equipos diversos; necesitamos una organización donde todas las personas puedan aportar, desarrollarse y crecer.

Por eso, estamos incorporando la diversidad y la inclusión de manera transversal en nuestra gestión. Nuestro Plan de Diversidad e Inclusión toma como referencia la ISO 30415

para identificar brechas, priorizar acciones y medir avances.

El liderazgo es fundamental. Buscamos líderes que integren distintas perspectivas y construyan entornos donde las personas puedan desplegar su potencial. También estamos fortaleciendo nuestros mecanismos de escucha y medición para convertir la experiencia de nuestros colaboradores en decisiones y acciones concretas.

Nuestra aspiración es que la diversidad y la inclusión sean parte de nuestra forma de operar, liderar y tomar decisiones en Las Bambas.

**¿Qué competencias y perfiles profesionales están adquiriendo mayor relevancia para el futuro de la minería y cómo está preparando Las Bambas a sus colaboradores?**

La minería está evolucionando rápidamente y requerirá nuevas capacidades, especialmente en tecnología, automatización, análisis de datos e innovación. Al mismo tiempo, serán cada vez más relevantes competencias

como la adaptabilidad, el aprendizaje continuo, la colaboración y el liderazgo en entornos de cambio.

En Las Bambas trabajamos en ambas dimensiones. En 2025 brindamos cerca de 239 mil horas de capacitación y contamos con programas de liderazgo, coaching, mentoría y talento cruzado, que permiten ampliar experiencias y acelerar el desarrollo de nuestros colaboradores.

Impacta Positivo recibió 72 ideas de 105 participantes de distintas áreas, demostrando que el conocimiento y las oportunidades de mejora están dentro de nuestros propios equipos. El futuro de la minería requerirá nuevas capacidades técnicas, pero también personas con curiosidad, capacidad de aprendizaje y determinación para encontrar nuevas formas de hacer las cosas.

**En una operación minera que se desarrolla en un entorno territorial y cultural diverso, ¿cómo incorpora Las Bambas la diversidad cultural y las características de las comunidades en su gestión de personas?**

En Las Bambas entendemos la diversidad cultural como una realidad que forma parte de nuestra gestión diaria. El 47% de nuestra fuerza laboral es de Apurímac o Cusco, lo que refleja nuestro vínculo con el territorio donde operamos.

Esto implica reconocer y respetar las distintas realidades culturales, pero también adaptar nuestra gestión de personas a las características del territorio. Un ejemplo es nuestro Centro de Empleabilidad y Desarrollo (CED), que acerca oportunidades de empleo y desarrollo a las comunidades, facilita el acceso a la información y conecta el talento local con las

necesidades de Las Bambas y de nuestros contratistas.

El reto es generar condiciones para que más personas de las comunidades puedan ingresar, desarrollarse y crecer en la industria minera, manteniendo los estándares y competencias que requiere la operación.

**¿Qué indicadores utiliza Recursos Humanos para evaluar si sus políticas de diversidad, inclusión y desarrollo del talento están generando resultados concretos?**

En Las Bambas, los indicadores de diversidad, inclusión y talento están integrados a nuestra gestión del negocio, porque aquello que queremos transformar debe tener objetivos, seguimiento y accountability.

Monitoreamos la representación femenina y su presencia en liderazgo, incorporación, desarrollo y sucesión. Hoy ampliamos esta mirada hacia una gestión más integral que incluye talento local, discapacidad, movilidad interna, pipeline de talento y experiencia de inclusión. Nuestro Plan de Diversidad e Inclusión toma como referencia la ISO 30415 para identificar brechas, priorizar acciones y medir avances.



Complementamos estos indicadores con herramientas de escucha, como nuestra encuesta de clima, y métricas de desarrollo que nos ayudan a entender qué capacidades estamos construyendo y qué tan preparados están nuestros equipos para las necesidades futuras del negocio.

Los resultados externos también nos permiten contrastar nuestra evolución. En 2026 fuimos reconocidos, por segundo año consecutivo, como la empresa N.º 1 del sector minero en Merco Talento y alcanzamos el puesto 13 a nivel nacional.

**Mirando hacia los próximos cinco años, ¿cuáles serán los principales desafíos de Las Bambas en materia de talento?**

En los próximos cinco años, nuestro principal desafío será anticipar las capacidades que el negocio necesitará para una minería cada vez más tecnológica, dinámica y exigente. La gestión del talento debe mirar hacia adelante: no solo responder a las necesidades de hoy, sino construir desde ahora las capacidades del futuro.

Tenemos tres prioridades: desarrollar capacidades críticas, fortalecer la sucesión para posiciones clave y asegurar la atracción y retención del talento en un mercado cada vez más competitivo. Al mismo tiempo, seguiremos impulsando el talento local y construyendo equipos más diversos e inclusivos.

En este contexto, Recursos Humanos es un socio estratégico del negocio: debemos anticipar necesidades, desarrollar capacidades y fortalecer el liderazgo que permitirá a Las Bambas sostener su crecimiento y transformación. Nuestro desafío es asegurar hoy el talento y el liderazgo que harán posible la minería del futuro.

## Agua Segura para Pucusana: Más de una década de compromiso para aportar al desarrollo de todo un territorio

Arca Continental Lindley impulsó la mayor Obra por Impuestos adjudicada en el Perú en 2025 para llevar agua potable y alcantarillado a más de 31 mil habitantes de Pucusana. El proyecto, valorizado en más de S/ 290 millones, es el resultado de casi una década de trabajo comunitario y articulación con el Estado.

**E**n Pucusana, al sur de Lima Metropolitana, el acceso al agua potable ha representado durante décadas una de las principales brechas para el desarrollo de la comunidad. Miles de familias dependen de camiones cisterna para abastecerse, enfrentando altos costos y limitaciones en el acceso a un servicio seguro y continuo.

Con el objetivo de contribuir a cambiar esta realidad, Arca Continental Lindley

puso en marcha en 2017 el programa Agua Segura para Pucusana. La iniciativa comenzó con un diagnóstico participativo que permitió comprender las condiciones de acceso y consumo de agua en el distrito. A partir de este proceso se identificó y fortaleció a líderes comunitarios que asumieron el rol de “vigías del agua”, promoviendo buenas prácticas de higiene y supervisando las condiciones en las que el recurso llegaba a las familias.

### Fortaleciendo capacidades en la comunidad

Durante la pandemia, el programa reforzó su trabajo en el territorio mediante una articulación con la municipalidad para la entrega de 360 mil litros de agua a la población. Asimismo, se trabajó con el 100 % de las organizaciones de base vinculadas a la seguridad alimentaria, entre ellas ollas comunes y comedores populares, fortaleciendo capacidades de sus lide-





resas y mejorando condiciones de infraestructura para una gestión más segura del agua y la alimentación.

Las instituciones educativas se convirtieron luego en un nuevo frente de acción. Entre 2024 y 2025, el programa llegó al 100 % de los colegios públicos de Pucusana, capacitando a 152 docentes y directivos y beneficiando a 3,076 estudiantes. Como parte de esta intervención se renovaron 56 baños, cinco sistemas de bombeo y un biodigestor, además de implementarse un sistema de monitoreo para garantizar la sostenibilidad de las mejoras. Estas acciones permitieron estimar un ahorro anual de 25 millones de litros de agua.

#### **De la intervención comunitaria a una solución estructural**

La experiencia acumulada durante estos años permitió consolidar un modelo de trabajo basado en el fortalecimiento de capacidades, la participación comunitaria y la articulación entre empresa, Estado y sociedad civil. Paralelamente a las intervenciones desarrolladas en el distrito, se trabajó en una solución de largo plazo para atender

de manera estructural la brecha de acceso a agua potable y saneamiento.

Ese esfuerzo alcanzó un hito en 2025 con la adjudicación de la Obra por Impuestos (OxI) Esquema Pucusana, considerada la mayor adjudicada en el país durante ese año. Con una inversión superior a S/ 290 millones, el proyecto permitirá dotar de agua potable y alcantarillado a más de 31 mil habitantes del distrito, mejorando significativamente su calidad de vida y contri-

buyendo al desarrollo sostenible de la comunidad.

Más que una obra de infraestructura, esta iniciativa demuestra cómo el desarrollo de capacidades locales, la generación de confianza y la articulación multisectorial pueden sentar las bases para impulsar transformaciones de gran escala y alto impacto social. En Pucusana, casi una década de trabajo sostenido permitió pasar de atender necesidades inmediatas a construir una solución definitiva para miles de familias.

**“ENTRE 2024 Y 2025, EL PROGRAMA LLEGÓ AL 100 % DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DE PUCUSANA, CAPACITANDO A 152 DOCENTES Y DIRECTIVOS Y BENEFICIANDO A 3,076 ESTUDIANTES”.**



## “La confianza se construye cuando el colaborador el cliente y la comunidad pueden verificar lo que decimos”

En el marco de Perú Sostenible 2026, Mirtha Rodríguez Rojas, directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú, aborda los desafíos del país en empleo técnico, innovación y sostenibilidad, y destaca la importancia de fortalecer las alianzas entre empresas, Estado, academia y sociedad para impulsar un desarrollo más inclusivo y competitivo.

**¿Cuál considera que es hoy el principal desafío de sostenibilidad que enfrenta el Perú y qué papel debe asumir el sector empresarial para contribuir a resolverlo?**

El desafío a nivel país que tenemos es el empleo técnico calificado. Perú cuenta con un capital humano importante, sobre todo joven, pero no siempre conectado con la demanda real del mercado laboral: no es solo un problema de generar empleo, es de generar el empleo correcto, con las competencias que la economía necesita. A nivel de sector, esto se traduce directamente en nuestra industria: hoy existe un déficit de personal técnico calificado de aproximadamente 30%, y los proyectos mineros que más lo necesitan están, sobre todo, en la zona sur del país. Por eso el esfuerzo tiene que concentrarse en preparar a jóvenes con mallas curriculares de calidad, alineadas a lo que el sector realmente demanda, para que sean empleables y puedan sacar adelante esos proyectos. En Komatsu-Mitsui lo hacemos desde 2016 con nuestro programa Technical Education for Communities (TEC), que ya formó a 875 jóvenes desde su creación, a un costo de 35% a 40% menor que programas similares del mercado, priorizando a quienes no tienen los medios para acceder a esa educación. Y no nos quedamos solo en la formación: el 73% de los(as) graduados(as) se inserta en el mercado laboral formal durante los primeros seis meses.



**Mirtha Rodríguez Rojas**

Directora corporativa de HSSEQ y Sostenibilidad de Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú

**La sostenibilidad ya no solo implica reducir impactos, sino también generar valor. ¿Cómo está convirtiendo su empresa los desafíos sociales y ambientales en oportunidades de innovación, competitividad y crecimiento?**

La industria minera y de construcción depende de maquinaria pesada que tradicionalmente es intensiva en emisiones y en componentes que se descartan antes de agotar su vida útil. Nuestra estrategia de sostenibilidad se construye sobre cuatro pilares —ambiental, social, diversidad e inclusión, e integridad, a través de los cuales estamos convirtiendo esos

desafíos en oportunidad, tanto en lo ambiental como en lo social.

En el pilar ambiental, dos frentes concretos. El primero es la electrificación: ensamblamos en Perú, por primera vez, la pala P&H 4800XPC para Antamina, un equipo eléctrico, no diesel, así que cada operación con ella evita emisiones. El segundo es economía circular: logramos que nuestro Reman Center Perú fuera acreditado con alcance global dentro de la red Komatsu, remanufacturando componentes en vez de reemplazarlos, lo que alarga su vida útil y evita el descarte.

En el pilar social, el ejemplo concreto es el talento femenino. La industria de maquinaria pesada ha sido tradicionalmente un espacio masculino, y ahí también hay una oportunidad, no solo es un tema de equidad: el talento no tiene género, y cerrar esa brecha significa acceder a una fuente de talento técnico que el sector necesita y que hoy está subutilizada. En Komatsu-Mitsui, el 27.30% de nuestras jefaturas y el 20.45% de nuestros cargos gerenciales ya son ocupados por mujeres. Además, a través de nuestro programa “Mujeres que Transforman”, 25 colaboradoras desarrollaron habilidades de liderazgo para escalar a posiciones técnicas y gerenciales.

Ahí es donde el desafío se convierte en oportunidad. Cada uno de estos avances nacieron de resolver un pro-

blema de forma distinta a como se resolvía antes. La sostenibilidad no compite con el crecimiento del negocio, lo está habilitando.

**¿Cómo pueden las empresas fortalecer la confianza de sus trabajadores, clientes y comunidades, especialmente en un escenario donde existe una creciente demanda de transparencia y responsabilidad?**

Con hechos verificables, no con relato y eso empieza por la gobernanza. Nuestra estrategia de sostenibilidad se organiza en cuatro pilares —ambiental, social, diversidad e inclusión, e integridad—, que ordenan nuestras prioridades y aseguran que la sostenibilidad se traduzca en acciones concretas, tanto dentro de la organización como con nuestros grupos de interés. Tenemos un plan de trabajo a mediano plazo, alineado al midterm plan de la compañía, con hojas de ruta propias por pilar, las cuales cuentan con el soporte de la alta dirección, Directorio y un Comité de Sostenibilidad.

Desde ahí, con nuestros colaboradores, esa gobernanza se vive en el piso de operación a través de GEMBA: los líderes salimos a campo a observar las condiciones de seguridad, reforzar comportamientos positivos y definir planes de acción. En esta industria la seguridad no es un tema más, es la base de todo: que cada colaborador regrese a casa sano y salvo. El 2025 continuamos con cero accidentes fatales.

Y hacia afuera, con clientes, comunidad y sociedad, esa misma gobernanza es la que sostiene lo que comunicamos: nuestro Informe de Sostenibilidad no es un ejercicio de comunicación, es el resultado de una cadena real de supervisión, considerando la operación y abarcando el Directorio.

La confianza se construye cuando el colaborador el cliente y la co-



munidad pueden verificar lo que decimos.

**En un contexto en el que muchos de los problemas del Perú requieren esfuerzos conjuntos, ¿qué valor tienen estos espacios para generar alianzas, compartir soluciones y pasar del diálogo a la acción?**

Mucho valor. Este espacio reúne en un mismo espacio a empresas, Estado, academia, sociedad civil y ciudadanía y eso es justamente lo que se necesita para resolver las problemáticas a nivel país. No se resuelve con el esfuerzo aislado de una empresa, se resuelve cuando distintos actores llegan al mismo diagnóstico y a compromisos. Estos espacios obligan a que la conversación no se quede en la foto de la plenaria, sino en compromisos que alguien pueda revisar al año siguiente.

En Komatsu-Mitsui, somos aliados de Perú Sostenible y de gremios como la SNMPE y CAPECO, que representan a los sectores donde operamos. También colaboramos con SENATI en la formación técnica de jóvenes y con Women in Mining Perú y Women

in Construction para impulsar el talento femenino. Estos ejemplos demuestran nuestro compromiso con la creación de alianzas para crear y promover soluciones.

**Si un espacio como la Cumbre Perú Sostenible 2026 busca generar acuerdos y compromisos de largo plazo, ¿cuál considera que debería ser el gran compromiso que empresas, Estado y sociedad deberían asumir juntos por el Perú?**

El gran compromiso es entender que el país no avanza como una empresa aislada, avanza como una cadena: minería, proveedores, comunidades, Estado. Si un eslabón se queda atrás, toda la cadena pierde fuerza. Visualizo un Perú donde el sector sea sinónimo de equidad social, innovación tecnológica y respeto por el medio ambiente. Para llegar ahí tenemos que dejar de pensar solo en nuestro propio eslabón y empezar a fortalecer el ecosistema completo: que la formalización, la educación técnica y la infraestructura avancen al mismo ritmo que la inversión privada, no un paso detrás. Nuestro compromiso es que cada actor de esta cadena entienda que su fortaleza depende de la fortaleza del que tiene al lado.

## Aprenda se certifica como Empresa B y consolida más de 20 años impulsando el progreso a través del conocimiento



La empresa peruana de consultoría con la mayor experiencia en la gestión integral de proyectos de emprendimiento, economía circular y educación financiera se suma a la comunidad global de empresas que utilizan su negocio como una fuerza para el bien.

**A**prenda obtuvo la Certificación de Empresa B, otorgada por Sistema B, tras un proceso de evaluación en cinco áreas: gobernanza, trabajadores, comunidad, medio ambiente y clientes. Con este hito, Aprenda se une a las más de 100 Empresas B con operaciones en el Perú y a una comunidad de más de 11,000 empresas en el mundo.

En el caso de Aprenda, el impacto social no es una práctica complementaria al negocio: es el negocio. Desde hace más de 20 años, la empresa diseña y ejecuta -junto a grandes empresas e instituciones- proyectos que brindan oportunidades de acceso al conocimiento a emprendedores, familias y comunidades desarrollen sus capacidades, tomen acción y sean protagonistas de su propio desarrollo. La certificación confirma que esa manera

de hacer empresa se aplica también en su gobernanza, en la relación con sus colaboradores y en su operación diaria.

El origen de Aprenda se remonta al año 2000 con la creación del Instituto de la Microempresa, la primera institución educativa del país especializada en la capacitación de empresarios de la micro y pequeña empresa. Hoy Aprenda trabaja proyectos en tres líneas: emprendimiento, economía circular y educación financiera. Proyectos diseñados y operados por Aprenda para sus clientes han recibido tres premios Creatividad Empresarial UPC y tres premios Perú por los ODS.

“Nacimos con la convicción de que el conocimiento impulsa el progreso de las personas y fortalece la confianza. Ser una Empresa B confirma que la forma en que hacemos empresa gene-

ra valor para las comunidades a las que servimos, para nuestro talento, para nuestros clientes y para el país”, señaló Miriam Vásquez, gerente general de Aprenda.

“El proceso de certificación nos exigió sustentar cada una de nuestras prácticas. Estamos felices de reafirmar algo en lo que creemos firmemente: que hacer empresa tiene el poder de transformar realidades”, añadió Juan José Román, gerente de proyectos de Aprenda.

La Certificación de Empresa B distingue a las empresas que cumplen altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad, y que se comprometen a considerar el impacto de sus decisiones en todos sus grupos de interés. En el Perú, el movimiento es promovido por Sistema B Perú.

# Pacto Global y Grupo AJE reúnen a líderes empresariales para impulsar una agenda común por el desarrollo del país

El primer CEO Circle Dinner, iniciativa de Pacto Global Perú en alianza con Grupo AJE, se presentó como un nuevo espacio de diálogo entre líderes empresariales de diversos sectores para intercambiar perspectivas sobre el papel de la sostenibilidad, la articulación público-privada y la generación de valor como motores de transformación y desarrollo para el Perú.

**L**íderes empresariales de distintos sectores se reunieron el último jueves 11 de agosto para participar en la primera edición del CEO Circle Dinner, un espacio impulsado por Pacto Global en alianza con Grupo AJE para promover el diálogo y la colaboración en torno a los desafíos del desarrollo sostenible del país.

El encuentro buscó generar una conversación de alto nivel en torno a los desafíos que enfrenta el Perú y al pa-

pel que puede asumir el sector privado en su atención. Entre los temas abordados estuvieron la articulación entre empresas, Estado y sociedad, el desarrollo de proveedores y la construcción de agendas comunes que contribuyan a la competitividad y al crecimiento nacional.

“Nuestro rol desde Pacto Global es precisamente ser el coordinador de esos esfuerzos para que las empresas maximicen el impacto positivo y la ética y

la conducta empresarial dentro de sus operaciones e integren la sostenibilidad”, sostuvo Vanessa Macher, directora ejecutiva de Pacto Global Perú.

## De la conversación a la acción

El encuentro también permitió poner en perspectiva la necesidad de pasar del diálogo a la generación de iniciativas concretas. Para ello, la colaboración entre el sector privado y las autoridades nacionales y subnacionales resulta clave, especialmente frente a retos que requieren capacidades y recursos compartidos.

En esa línea, Augusto Bauer, CEO Adjunto de Grupo AJE y anfitrión del encuentro, destacó la diversidad de sectores presentes y la posibilidad de identificar puntos de coincidencia.

“El haber tenido un grupo del sector construcción, del sector pesca, del sector financiero e infraestructura, consumo masivo, retail y todos al final coinciden en que hay temas de agenda común donde, si nos sumamos y nos juntamos junto con el gobierno o junto con las entidades o las autoridades locales, regionales, podemos realmente hacer cosas grandes por el país”, señaló.

Con esta primera edición, Pacto Global Perú y Grupo AJE buscan abrir una conversación que pueda sostenerse en el tiempo y contribuir a convertir la colaboración empresarial en acciones con impacto positivo para el país.



# “La Receta del Futuro busca integrar acción climática, economía circular y empleo joven en el país”

Arcos Dorados Perú busca demostrar que la sostenibilidad puede medirse desde la operación diaria del negocio, con una estrategia que integra acción climática, economía circular, empleo joven y diversidad. José Carlos Andrade, gerente general de la compañía, detalla los avances, metas e indicadores que respaldan el impacto ambiental y social de McDonald's, marca que este año celebra 30 años en el país.

**¿Cuáles son las principales prioridades de sostenibilidad de Arcos Dorados en el Perú y qué resultados concretos han alcanzado?**

Nuestras prioridades se articulan bajo la Receta del Futuro, nuestra estrategia socioambiental integral que guía el negocio mediante seis ejes fundamentales: abastecimiento sustentable, economía circular, familia y bienestar, cambio climático, diversidad e inclusión y empleo joven.

En el último periodo hemos alcanzado hitos estratégicos que demuestran este compromiso con hechos, y esto se refleja en nuestro último reporte de Impacto Social y Desarrollo Sostenible 2025: contamos con 1,580 colaboradores en el Perú, de los cuales el 70 % (1,109) son jóvenes de entre 18 y 24 años a quienes brindamos su primer empleo formal; el 100 % de nuestros empaques de papel y cartón provienen de fuentes renovables y certificadas; nos posicionamos en el Top 3 del ranking Merco Responsabilidad ESG (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) en el sector Gastronomía; y fuimos reconocidos en el puesto #2 de Best Workplaces 2025 del sector Gastronomía por Computrabajo.

A nivel corporativo, además, cumplimos y superamos los objetivos de reducción de huella de carbono comprometidos en nuestro Sustainability-Linked Bond: 26,5 % de reducción en emisiones directas (casi el doble de la meta del 15 %) y 16,1 % en la cadena de valor (por encima



**José Carlos Andrade**  
Gerente general de Arcos Dorados Perú

del objetivo del 10%), medidos entre 2021 y el cierre de 2025.

**¿Qué acciones están implementando para reducir el impacto ambiental de sus restaurantes, especialmente en consumo de energía, agua y generación de residuos?**

En la operación diaria de nuestras tiendas aplicamos estándares de máxima eficiencia en el uso de recursos y mitigación del impacto ambiental. Logramos una reducción del 27 % en el consumo de gases refrigerantes respecto al año anterior, contribuyendo directamente a nuestras metas frente al cambio climático.

En gestión del agua, desde 2022 implementamos el Proyecto Natal, una iniciativa que permite recuperar el agua condensada de los sistemas de aire acondicionado para reutilizarla en el riego de jardines y la limpieza de fachadas y carriles de AutoMac. Gracias a este sistema, cada restaurante recupera más de 4,000 litros de agua al año.

En materia de gestión de residuos, mantenemos una política de eliminación progresiva de plásticos de un solo uso, logrando reducir más del 90 % de estos materiales en nuestras operaciones. Asimismo, nuestros equipos de cocina realizan la segregación de residuos orgánicos en contenedores especiales y coordinan con municipalidades como Lima, Magdalena del Mar y La Molina para la recuperación y reciclaje de entre 50 y 75 kg de cartón al mes por restaurante.

**¿Cómo está avanzando McDonald's en economía circular y qué metas tiene para reducir y valorizar los residuos que genera su operación?**

Avanzamos con la convicción de liderar con el ejemplo, promoviendo la economía circular e incorporando los residuos a nuevas cadenas de valor. En esa línea, uno de nuestros principales programas es la recuperación del aceite vegetal usado en nuestras cocinas, que superó los 75 mil litros durante el último periodo y es transformado íntegramente en biodiésel, evitando la contaminación de suelos y fuentes de agua.

Asimismo, impulsamos iniciativas de reciclaje junto a gobiernos locales, como el programa Eco Trueque con la Municipalidad de Magdalena del Mar, mediante el cual hemos recuperado más de media tonelada de residuos inorgánicos aprovechables. Este esfuerzo se amplía este año con la participación en la campaña “Reciclatón” de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Nuestro compromiso es seguir fortaleciendo la capacidad de acopio y valorización de materiales, con el objetivo de reducir progresivamente los residuos enviados a rellenos sanitarios y generar un impacto ambiental positivo en las comunidades donde operamos.

**¿Qué criterios de sostenibilidad están incorporando en su cadena de proveedores y cómo están trabajando para que estos compromisos trasciendan la operación de los restaurantes?**

Para nosotros es indispensable que los compromisos ambientales y sociales trasciendan nuestras operaciones e involucren activamente a toda nuestra cadena de abastecimiento. Por ello, trabajamos junto a nuestros socios comerciales bajo altos estándares de sostenibilidad, trazabilidad, calidad y bienestar animal, promoviendo la mejora continua a través de auditorías, capacitaciones y procesos de verificación.

Este compromiso se refleja en nuestros principales insumos, por ejemplo, nuestro McCafé es 100% de origen peruano (Cusco, Cajamarca y Junín) y cuenta con certificación Rainforest Alliance; el 100 % de los huevos frescos utilizados en nuestros desayunos proviene de sistemas libres de jaula; y nuestras verduras son abastecidas bajo estándares GlobalG.A.P. Además, nuestros productos se elaboran sin saborizantes ni colorantes artificiales.



Asimismo, más del 50 % de nuestros proveedores son de origen local, contribuyendo al desarrollo de la economía peruana y a la reducción de la huella de carbono asociada al transporte de insumos.

**Arcos Dorados es un importante generador de empleo para jóvenes. ¿Cómo están convirtiendo esa oportunidad laboral en una herramienta de desarrollo y crecimiento profesional?**

El empleo joven es una prioridad estratégica y el corazón de nuestro compromiso social. De nuestros 1,580 colaboradores en el país, 1,109 son jóvenes de entre 18 y 24 años

que encuentran en McDonald's su primera oportunidad de trabajo formal con todos los beneficios de ley. Transformamos esa contratación en una plataforma de desarrollo integral mediante formación continua, habiendo generado más de 3,400 oportunidades de capacitación e inclusión en el último año.

Potenciamos este crecimiento mediante M-Campus Comunidad, nuestra plataforma educativa 100% gratuita y de libre acceso, reconocida con el Premio IPAE a la Educación de Excelencia 2025, que brinda cursos digitales enfocados en desarrollar habilidades blandas, liderazgo y orientación vocacional para preparar a los jóvenes ante los retos del mercado laboral actual.

Complementariamente, desde nuestro Comité de Diversidad e Inclusión impulsamos la inclusión de personas con discapacidad en más del 70 % de nuestros locales, acompañándolos con infraestructura accesible, sensibilización de equipos y alianzas con entidades como el Centro Ann Sullivan del Perú y las OMAPED de las municipalidades donde tenemos presencia. Así también, contamos con la Certificación PRESENTE, la cual nos reconoce como uno de los mejores lugares para trabajar para el talento LGBTQ+.

**“GRACIAS AL PROGRAMA ECO TRUEQUE HEMOS RECUPERADO MÁS DE MEDIA TONELADA DE RESIDUOS INORGÁNICOS APROVECHABLES”.**



## “NESsT invierte en empresas que generan empleos de calidad para personas y comunidades desatendidas”

Mauricio Verkooijen, director país de NESsT Perú, explica cómo la organización impulsa empresas sociales que generan empleo digno en comunidades desatendidas y detalla el papel de *la Aceleradora* y del Fondo Lirio para ampliar el acceso al financiamiento de emprendimientos con impacto social y ambiental en el país.

**¿De qué manera NESsT ha contribuido a cerrar las brechas de financiamiento de las empresas sociales en Perú y qué rol cumple el Fondo Lirio en este proceso?**

NESsT invierte en empresas que generan empleos de calidad para personas y comunidades desatendidas, al mismo tiempo que contribuyen a la sostenibilidad del planeta. Acompañamos a empresas sociales para que consoliden sus operaciones de manera sostenible y avancen a lo largo del continuo de capital, accediendo a nuevas fuentes de financiamiento.

Trabajamos bajo un enfoque de portafolio, donde la aceleración de largo plazo fortalece capacidades, y donde el capital paciente habilita la generación de ingresos mientras aporta a metas sociales y/o ambientales. De esta manera podemos demostrar que el modelo de negocio es viable a escala, y podemos movilizar más capital comercial.

Tenemos operaciones en Perú desde el 2007 y en 2019 se creó el Fondo Lirio con el fin de proporcionar capital de deuda, lo que ha logrado atraer el interés de inversores con interés social y ha atender las brechas de acceso al financiamiento.

**¿Por qué es importante impulsar empresas que buscan resolver problemas sociales y ambientales desde modelos de negocio sostenibles?**

Estas empresas atienden mercados desatendidos y trabajan con poblacio-



**Mauricio Verkooijen**

Director país de NESsT Perú

nes que normalmente son excluidas. Operan con alta legitimidad en sus comunidades y con un entendimiento muy particular de las problemáticas de nuestras sociedades. Se encuentran en regiones y sectores que pueden ser considerados de alto riesgo, y donde el mercado tradicional normalmente no ve una oportunidad. En definitiva, reducen desigualdades, protegen ecosistemas, promueven modelos empresariales innovadores e inclusivos, y contribuyen al crecimiento económico.

Por ejemplo, emprendimientos en la economía circular o en cadenas de va-

lor sostenibles pueden ofrecer a corporativos la oportunidad de adoptar un modelo más eficiente en el uso de los recursos y tienen el potencial de abordar preocupaciones relacionadas con la gestión ambiental y social, además de abrir nuevas fuentes de oportunidades económicas y de negocios. Además de contribuir a las agendas de sustentabilidad corporativa, abastecerse o aliarse con empresas sociales también tiene sentido desde el punto de vista comercial: incorporar productos, servicios y modelos de negocio innovadores permitirá acceder a nuevos mercados y nuevos clientes, así como fortalecer la marca y atraer talento.

Finalmente, consideramos que el ecosistema de emprendimiento puede fortalecerse cuando las empresas sociales gozan de buena salud, cuentan con apoyo suficiente y son capaces de influir indirectamente en otras poblaciones vulnerables de su comunidad.

**¿Qué tipo de empresas y emprendedores busca NESsT en Perú y qué criterios utilizan para decidir a quién acompañar o financiar?**

El portafolio de NESsT Perú hoy está representado por las siguientes grandes categorías: agroforestería y agricultura sostenible, bioeconomía y productos forestales, pesca sostenible, economía circular y reciclaje, y turismo comunitario.

Las empresas que entran al portafolio de NESsT pasan por un proceso

de debida diligencia riguroso que profundiza en aspectos financieros, legales, comerciales, gobernanza, impacto social y ambiental, así como la capacidad de repago y cumplimiento de condiciones para una inversión.

Para el programa de Aceleración, buscamos empresas sociales que estén en fase de crecimiento (empresas cuyas ventas cubren las operaciones iniciales pero no pueden sostener el crecimiento). Las empresas seleccionadas tendrán un producto/servicio con evidencia de demanda, demostrable:

- Participación en un mercado que está en expansión, u oportunidad de ingresar a un nuevo mercado (segmento de clientes, nueva zona geográfica, etc.).
- Oportunidad de duplicar sus ventas en los próximos 18-24 meses.
- De no estar aún en punto de equilibrio, potencial de alcanzarlo y tornarse rentable en el corto plazo.
- Ventas anuales de al menos USD 100,000.

Para el Fondo Lirio, buscamos a empresas que estén en fase de Etapa empresarial (con al menos 3 años de experiencia operativa), que tienen limitaciones en el acceso a la financiación, donde la relevancia del Fondo es evidente. Empresas que tienen la capacidad de elaborar estados financieros básicos para tomar decisiones empresariales informadas.

- Resultado empresarial: Las ventas históricas muestran una tendencia positiva y el modelo de negocio presenta potencial de crecimiento. Rentabilidad o demostración de que la empresa será rentable en un plazo de seis meses.
- Ventas anuales entre USD 400,000 y USD 10,000,000

En ambos casos, evaluamos que cuenten con un equipo directivo competente, con acciones demostrables de impacto social y ambiental.

#### **Más allá del financiamiento, ¿qué ofrece NESsT a las empresas que acompaña y cómo las ayuda a fortalecer sus modelos de negocio e impacto?**

NESsT se enfoca en el fortalecimiento empresarial mediante la identificación de brechas, el desarrollo de capacidades de gestión y la implementación de instrumentos de mejora. De esta manera, prepara a empresas para el acceso a financiamiento. En su conjunto, trabajamos en base planes de mejora que demuestran que la empresa tiene la capacidad organizacional, financiera y estratégica necesaria para atraer inversión y gestionar su crecimiento de manera sostenible. Contamos con un equipo dedicado al trabajo con el portafolio y con una red de mentores.

De forma complementaria, tenemos alianzas con corporativos que comparten su talento humano y visión. Por ejemplo, nuestra alianza con IKEA Social Entrepreneurship (ISE) aportó algo muy valioso y particular: una perspectiva emprendedora y práctica sobre el crecimiento empresarial. Juntos, combinamos financiamiento, asistencia técnica, mentorías y apoyo orientado al mercado. ISE contribuyó no solo con financiamiento, sino también con la participación directa de colaboradores y expertos que ayudaron a las empresas sociales a fortalecer sus operaciones, su liderazgo y su preparación comercial.

Por otro lado, los emprendedores que reciben préstamos del Fondo Lirio también pueden recibir asistencia técnica de NESsT para desarrollar sus negocios, aumentar las capacidades de los equipos internos, gestionar el préstamo, generar

estados financieros y acceder a mercados de capital más tradicionales a mediano y largo plazo.

#### **¿Qué impacto concreto ha generado NESsT en Perú y qué resultados consideran más representativos de su trabajo con las empresas sociales?**

Siempre se trata de las personas que perciben un mejor ingreso a raíz de su relación laboral con las empresas que apoyamos, se trata de aquellas personas que tienen mayor seguridad sobre sus perspectivas de mantener su empleo, para nosotros eso es lo que realmente importa.

Hasta la fecha hemos invertido 31,4 millones de dólares en 123 empresas sociales en todo Perú. Esto ha significado un impacto directo a través de +62,000 oportunidades de empleo digno y generación de ingresos creadas.

#### **Mirando los próximos cinco años, ¿qué tendría que ocurrir en Perú para que la inversión de impacto deje de ser un nicho y se convierta en un componente relevante del desarrollo económico del país?**

Priorizaría la articulación entre el ecosistema de inversión de impacto para promover la colaboración y el intercambio de conocimiento y recursos. Esto permitiría conocer las capacidades institucionales que tenemos en Perú y perspectivas de inversión.

Por otro lado, invitaría a que más sectores se sumen a esta forma de trabajo, priorizando las fundaciones, corporativos y la filantropía. Además, existe todavía una variedad de inversionistas de impacto que pueden interesarse en el Perú por su sostenido crecimiento, su potencial emprendedor y su diversidad cultural, geográfica y biodiversidad. Es necesario que cada uno desde su rol pueda entender como puede contribuir a la consolidación de un ecosistema de impacto.

## “La movilidad sostenible será verdaderamente accesible cuando una persona, sin importar en qué región se encuentre, cuente con información de calidad”

En entrevista con *Stakeholders*, Oscar Chero, gerente ejecutivo de la división de Movilidad y Asuntos Corporativos de Toyota del Perú, explica cómo la estrategia de Múltiples Opciones Tecnológicas busca acelerar la movilidad sostenible en el país a través de la descentralización del conocimiento, el desarrollo de capacidades y una gestión responsable del ciclo de vida de los vehículos electrificados.



Oscar Chero

Gerente ejecutivo de la división de Movilidad y Asuntos Corporativos de Toyota del Perú

**Toyota lleva más de 17 años impulsando la movilidad sostenible en el Perú. En un mercado donde cada vez más marcas incorporan vehículos electrificados, ¿qué significa hoy liderar esta transición y cómo ha evolucionado la estrategia de Toyota?**

Cuando introdujimos la tecnología híbrida eléctrica auto-recargable en el Perú, en 2009, el contexto era muy distinto. Existía mucho desconocimiento sobre electrificación y hablar de movilidad sostenible era todavía algo nuevo para el mercado. Toyota fue pionera en dar ese primer paso y en acercar una tecnología que respondía a las condiciones del país.

Más de 17 años después, la tecnología ha evolucionado y hoy existen más alternativas para avanzar hacia una movilidad de menores emisiones.

Pero liderar esta transformación implica también hacer que el conocimiento avance junto con la tecnología. Por eso descentralizamos información sobre movilidad sostenible, trabajamos con universidades y espacios de formación técnica, capacitamos a actores como los bomberos y generamos espacios de diálogo con autoridades, gobiernos regionales y cámaras de comercio.

**¿Cómo se traduce su estrategia de Múltiples Opciones Tecnológicas en la realidad peruana y en resultados concre-**

**tos de descarbonización?**

El Perú es un buen ejemplo de por qué necesitamos distintas alternativas de movilidad sostenible. Tenemos regiones con realidades muy diferentes, distintos niveles de infraestructura, distancias de recorrido, matrices energéticas y formas de utilizar un vehículo.

Un híbrido eléctrico auto-recargable (HEV), por ejemplo, permite reducir hasta 40% el consumo de combustible sin depender de infraestructura externa de carga y presenta una reducción referencial de entre 30% y 40% de emisiones frente a un vehículo a gasolina, considerando las emisiones de tanque a rueda. Un híbrido eléctrico enchufable (PHEV) permite aprovechar en mayor medida la conducción eléctrica cuando el usuario tiene acceso a carga. Y un vehículo 100% eléctrico (BEV), como el bZ4X, abre la posibilidad de una movilidad completamente eléctrica para quienes ya se animan a dar ese paso.

La estrategia no consiste en enfrentar una tecnología con otra, sino en identificar qué alternativa puede generar un impacto real de acuerdo con las condiciones de cada región del Perú.

Esa mirada también nos permite hablar de resultados. A través de la comercialización de vehículos híbridos y GNV, estimamos haber contribuido a evitar más de 1,327 millones de tone-

ladas de CO<sub>2</sub> equivalente, considerando su ciclo de vida.

**Uno de los ejes que Toyota viene impulsando es la descentralización del conocimiento sobre movilidad sostenible. ¿Por qué democratizar el acceso a esta información es tan importante como incorporar nuevas tecnologías al mercado?**

Incorporar una nueva tecnología es solamente una parte del camino. Si queremos que la transición ocurra realmente, necesitamos que el conocimiento llegue también a las personas y a los territorios que van a convivir con esas tecnologías.

Y nuevamente encontramos realidades distintas. Por eso, trabajamos para descentralizar el conocimiento en movilidad sostenible.

La movilidad sostenible será verdaderamente accesible cuando una persona, sin importar en qué región se encuentre, cuente con información de calidad, entienda sus alternativas y tome una decisión informada sobre qué solución responde mejor a su realidad.

**La llegada de nuevas tecnologías también cambia las capacidades que necesita el país. ¿Cómo se prepara a quienes tendrán que utilizarlas, mantenerlas, atenderlas ante una emergencia o tomar decisiones sobre ellas?**



Ese es uno de los grandes retos de cualquier transición tecnológica: la tecnología puede avanzar muy rápido, pero las capacidades tienen que avanzar con ella.

No basta con que la tecnología llegue al país. También debemos realizar las pruebas necesarias para asegurar su adecuado desempeño en nuestras condiciones, desarrollar

capacidades y preparar a las personas para utilizarla con conocimiento, seguridad y confianza. Eso involucra a distintos actores.

**Toyota plantea que la sostenibilidad debe observarse durante todo el ciclo de vida del vehículo. ¿Qué significa concretamente asumir esa responsabilidad antes, durante y después de su uso?**

Significa ampliar la mirada. Cuando hablamos de movilidad sostenible solemos concentrarnos en lo que sucede mientras el vehículo está circulando, pero el impacto empieza antes y continúa después de que termina su vida útil.

Por eso, miramos el impacto del vehículo en todas sus etapas. Un ejemplo son los neumáticos fuera de uso. Durante 2025, junto con REVO, recolectamos y valorizamos más de 293 toneladas de NFU, cumpliendo el 100% de la meta anual establecida por el MINAM y asegurando la trazabilidad de esos residuos.

Ahora estamos trabajando en un proyecto para gestionar las baterías de vehículos electrificados cuando lleguen al final de su vida útil, de manera que puedan ser canalizadas adecuadamente para su reciclaje, en línea con el enfoque global de Toyota de alcanzar la neutralidad de carbono en todas sus operaciones globales hacia 2050.

**“LA ESTRATEGIA NO CONSISTE EN ENFRENTAR UNA TECNOLOGÍA CON OTRA, SINO EN IDENTIFICAR QUÉ ALTERNATIVA PUEDE GENERAR UN IMPACTO REAL DE ACUERDO CON LAS CONDICIONES DE CADA REGIÓN”.**



# CREAMOS VALOR QUE TRASCIENDE

En 2025, seguimos avanzando hacia un **modelo de negocio** donde la sostenibilidad es parte de cada decisión, a través de una gestión responsable, transparente y con propósito.



## TRASCENDENCIA HUMANA

**+ 56 000**  
familias accedieron a un terreno formal a nivel histórico (Desarrollo Urbano).

**3 444**  
familias incorporadas al mercado formal de vivienda (Desarrollo Urbano).

**43 %**  
de representación femenina en el Comité de Gerencia.

**91 %**  
de nuestros clientes accedió a financiamiento directo no bancario (Desarrollo Urbano).

**0**  
accidentes laborales ni enfermedades ocupacionales.



## TRASCENDENCIA AMBIENTAL

**166 633 m<sup>2</sup>**  
de áreas verdes mantenidas en nuestros proyectos.

**58.8 %**  
de edificaciones con certificación LEED en nuestros complejos empresariales.

**56.6 t**  
de residuos gestionados en nuestros complejos empresariales.

**499 405 m<sup>3</sup>**  
de agua tratada en Desarrollo Urbano y Desarrollo Industrial.

**2 182.98**  
tCO<sub>2</sub>eq de emisiones GEI.



## TRASCENDENCIA ÍNTEGRA

**100 %**  
de directivos y colaboradores capacitados en el Código de Ética y Conducta.

**Certificación Anticorrupción**  
otorgada por Empresarios por la Integridad (segundo año consecutivo).

**100 %**  
del órgano de gobierno capacitado en políticas y procedimientos anticorrupción.

**Implementamos**  
la Política de Sostenibilidad con criterios ASG en nuestra estrategia y operación.

**69**  
proyectos digitales ejecutados para reforzar la ciberseguridad.



## TRASCENDENCIA COMERCIAL

**S/ 596 MM**  
de ingresos consolidados en 2025.

**S/ 170 MM**  
de EBITDA generados.

**S/ 158.5 MM**  
invertidos en infraestructura.

**65 %**  
de proveedores accedieron a condiciones de pago óptimas.

**60 %**  
de los proyectos en comercialización incorporan criterios de sostenibilidad (Desarrollo Urbano).



Lee nuestro  
Reporte  
Integrado aquí



**+96** años Transformamos vidas, creando espacios que inspiran y trascienden.

The background is a collage of images related to mining and construction. It includes a large yellow Komatsu excavator with the number 16, a yellow Komatsu dump truck, a group of people in white shirts and blue pants waving, a woman in an orange safety vest and white hard hat smiling, and two men in safety gear working. The Komatsu and Mitsui logos are at the top.

**KOMATSU**

**mitsui**

# Construyendo un futuro sostenible

Cada acción cuenta. Cada avance  
nos acerca al futuro que queremos.

Descubre nuestro

## Informe de Sostenibilidad 2025



Escanea el QR  
y sé parte del  
camino.

**30**  
AÑOS

Generando valor para el país

Síguenos en:



 [www.kmmp.com.pe](http://www.kmmp.com.pe)

## 2026

