

# RESUMEN CADE EJECUTIVOS 2012



**LÍDERES EMPRESARIALES,  
COMPROMISO CON EL PERÚ**

**EL PAÍS QUE SOÑAMOS  
ESTÁ EN TUS MANOS**

**AREQUIPA 29, 30 DE NOVIEMBRE,  
1 DE DICIEMBRE 2012**



Derechos de edición reservados:  
IPAE Acción Empresarial  
Ca. Víctor Maúrtua 135, San Isidro  
ipae.pe

Responsable de la edición y diagramación:  
Centro de Competitividad y Estudios  
Estratégicos de IPAE Acción Empresarial

# ÍNDICE

- 10** **Sesión de Inauguración**  
**Palabras de Bienvenida**  
**Luis Torres** – Presidente del Comité Organizador  
**Juan Manuel Guillén** – Presidente del Gobierno Regional de Arequipa  
**Alfredo Zegarra** – Alcalde de la Municipalidad Provincial de Arequipa
- 14** **El arte de las posibilidades**  
**Benjamín Zander** – Director de la Orquesta Filarmónica de Boston
- 17** **El Perú que soñamos**  
**Beatriz Boza** – Presidente de Ciudadanos al día  
**Eduardo Torres-Llosa** – Director Gerente General del BBVA Banco Continental  
**Felipe Portocarrero** – Rector de la Universidad del Pacífico
- 20** **Para hacer realidad nuestros sueños**  
**Gonzalo Tamayo** - Socio y Director de Macroconsult  
**Alberto Vergara** – Politólogo  
**Diego Comin** – Profesor Asociado de Harvard Business School  
**Martín Vizcarra** – Presidente del Gobierno Regional de Moquegua  
**Carlos Eduardo Aramburú** – Profesor Principal de la PUCP
- 23** **Líderes para un país y un mundo mejor**  
**Marshall Goldsmith**– Consultor Internacional en Coaching y Liderazgo
- 25** **Institucionalidad Empresarial**  
**Ricardo Briceño** - Empresario y Ex Presidente de CONFIEP  
**Roberto Junguito** - Presidente Ejecutivo de Fasecolda (Colombia)  
**María Gloria Alarcón** – Ex Presidente de Fedecámaras Ecuador  
**Luis Salazar** – Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias

- 28** **Compromiso Social**  
**Carolina Trivelli** - Ministra de Desarrollo Social e Inclusión  
**Federico Cúneo** – Socio y Director de Amrop Perú  
**Rosario Bazán** – Gerente General de Danper  
**Rosario Ramos-Velita** – Empresaria en Micro Finanzas  
**Luis Huete** – Consultor, Profesor de IESE Business School, España
- 31** **Compromiso Político**  
**Luis Guillermo Plata** - Ex Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia  
**César Villanueva** – Presidente del Gobierno Regional de San Martín  
**Fernando Zavala** – Ex Ministro de Economía y Finanzas  
**Martín Perez** – Presidente del Instituto Peruano de Economía - IPE
- 34** **Dilemas y Decisiones Empresariales**  
**Daniel Kaufmann** – Presidente de Revenue Watch Institute  
**Jorge Medina** – Country Managing Partner de Ernst & Young Perú  
**Roberto Lerner** – Director de Lerner & Gagliuffi  
**Pedro Weiss** – CEO de GE Perú, Bolivia y Ecuador
- 37** **Mi compromiso con el Perú**  
**Luis Miguel Castilla** – Ministro de Economía y Finanzas
- 40** **El compromiso de los líderes empresariales**  
**Jessica Rodríguez** – Fundadora de Art Atlas  
**Dionisio Romero Paoletti** – Presidente del Banco de Crédito y Credicorp  
**José Graña** – Presidente del Grupo Graña y Montero
- 46** **Sesión de Clausura**  
**Susana Eléspuru** – Presidente Directorio IPAE Acción Empresarial



# DIRECTORIO IPAE 2012 - 2013

---

## **SUSANA ELÉSPURU GUERRERO**

Presidente de Directorio  
IPAE Acción Empresarial

## **CARLOS ARCE GAMARRA**

Principal  
NEXUS GROUP

## **EDUARDO BALBÍN BUCKLEY**

Gerente General  
PERU FORUS S.A.

## **IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO**

Director  
HOCHSCHILD MINING PLC

## **MERCEDES CASTRO GARCÍA**

Directora y Gerente General  
ONG AGUALIMPIA

## **ARMANDO CAVERO GUERRERO**

Socio  
AIMS INTERNATIONAL PERU

## **MARTHA DEL RÍO VILLANUEVA**

Gerente General  
COMERCIA

## **MARÍA DEL CARMEN FEDALTO BERNAL**

Gerente General  
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS S.A.

## **FERNANDO FERNANDINI MARCIAL**

Gerente General  
ACUMEN PERU

## **LUISA GARCÍA NAVARRETE**

Miembro  
YOUNG PRESIDENTS ORGANIZATION

## **DANIEL MANRIQUE WINKLER**

Fundador y Propietario  
CADENA DE RESTAURANTES SEGUNDO MUELLE

## **JORGE MEDINA MENDEZ**

Country Managing Partner  
ERNST & YOUNG S.R.L.

## **YOLANDA PÉREZ SENOR**

Gerente General  
360 BELOW THE LINE MARKETING

## **LILIANA PICASSO SALINAS**

Director Gerente  
INVERSIONES EN TURISMO S.A.

## **JAIME RAYGADA SOMMERKAMP**

Director y Gerente General  
GRUPO INMOBILIARIO PENTA REALITY GROUP

## **PATRICIA RODRÍGUEZ**

Miembro  
INTERNATIONAL WHO'S WHO OF PROFESSIONALS  
INCORPORATED

## **ALEJANDRO SANDOVAL ZAVALA**

Director  
DINET Y AXUR (GRUPO SANDOVAL)

## **ALFREDO TORRES GUZMÁN**

Presidente Ejecutivo  
IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO S.A.

## **LUIS TORRES MARISCAL**

Director  
ALTRA INVERSIONES Perú S. A.

## **REBECA VELASCO GAMERO**

Gerente General  
INVERSIONES EDUCATIVAS S.A.C.

## **RAFAEL VENEGAS VIDAURRE**

Gerente General  
RIMAC INTERNACIONAL

## **GUSTAVO YAMADA FUKUSAKI**

Profesor e Investigador Principal  
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO



# COMITÉ ORGANIZADOR

## **LUIS TORRES MARISCAL**

Director  
ALTRA INVERSIONES PERÚ S.A.

## **CARLOS HEEREN**

Past President  
APOYO CONSULTORÍA

## **EDUARDO BALBÍN**

Gerente General  
PERÚ FORUS

## **BEATRIZ BOZA DIBÓS**

Presidente  
CIUDADANOS AL DÍA

## **ALFONSO BRAZZINI**

Gerente General Adjunto  
RÍMAC INTERNACIONAL

## **ALBERTO CABELLO**

Director Gerente y Socio  
MÉTRICA

## **DIEGO DE LA TORRE**

Presidente del Directorio  
LA VIGA S.A.

## **LUIS ESTRADA**

Director Gerente, Socio Fundador  
GLOBAL ALIMENTOS S.A.C.

## **MARIELA GARCÍA**

Gerente General  
FERREYROS

## **LUISA GARCÍA**

Socia y CEO  
REGIÓN ANDINA DE LLORENTE & CUENCA

## **LUIS MIGUEL GARZÓN**

Gerente General  
OPP FILM S.A.

## **ADOLFO HEEREN**

Gerente General  
CÁLIDDA

## **ALVARO HENZLER**

Presidente Ejecutivo  
ENSEÑA PERÚ

## **CLAUDIO HERZKA**

Miembro  
CONSEJO INSTITUCIONAL DE IPAE ACCIÓN EMPRESARIAL

## **JAVIER MÁLAGA**

Socio  
MÁLAGA - WEBB Y ASOCIADOS

## **ALEJANDRO PONCE**

Managing Partner  
NEXUS GROUP

## **ÓSCAR RIVERA**

Presidente  
ASOCIACIÓN DE BANCOS DEL PERÚ

## **ALEJANDRO SANDOVAL**

Gerente General  
SANDOVAL S.A.

## **GONZALO TAMAYO**

Socio  
MACROCONSULT

## **INÉS TEMPLE**

Presidente Ejecutivo  
LEE HECHT HARRISON - DBM PERÚ

## **PEDRO WEISS**

Segundo Vice Presidente  
CÁMARA DE COMERCIO AMERICANA DEL PERÚ



## Promotor



**TOYOTA DEL PERÚ**

## Patrocinadores



**Caretas**



**El Comercio**



**La República**

**pacífico**  
seguros

**SEMANA**económica

## Auspiciadores

**Bacvus**



**COSAS HOMBRE**



**La Positiva**  
Seguros



**PODER**



**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## Exhibidores





**INAUGURACIÓN**



# Luis Torres Mariscal

## Presidente Comité Organizador CADE Ejecutivos 2012

La cincuenta edición de CADE Ejecutivos “Líderes Empresariales, compromiso con el Perú” busca ser una experiencia transformadora para reflexionar sobre los compromisos que debemos asumir los empresarios peruanos para construir el Perú que tanto soñamos. Esta CADE inspirará compromisos de acción que con el tiempo contribuirán a construir un Perú con oportunidades, esperanza y alegría para todos.

Desde hace 50 años, CADE Ejecutivos congrega a líderes del país para debatir y generar propuestas relevantes para el desarrollo nacional. Pero ¿por qué abordar en el 2012 los temas de liderazgo y compromiso empresarial en lo que muchos consideran el momento más próspero de nuestra historia?

Hace más de una década, 8 de cada 10 jóvenes peruanos querían emigrar del país en busca de nuevas y mejores oportunidades de educación y empleo, hoy la situación es distinta. Ahora 8 de cada 10 jóvenes peruanos quieren quedarse en el país porque tienen la firme convicción que es el lugar para desarrollar y realizar sus aspiraciones personales, profesionales y empresariales.

Y es que durante la última década hemos logrado mucho más de lo que nuestro escenario más optimista sugería y cuando vemos las proyecciones a futuro, nos sentimos predestinados al éxito, nos sentimos “blindados”. Sin embargo, este sentimiento nos puede llevar a ser complacientes y hasta cierto punto, indiferentes con los temas relevantes y de largo plazo sobre los que descansa el futuro de nuestro país. Pero si no es así, ¿qué estamos haciendo al respecto?

Varias décadas atrás, Milton Friedman argumentó que la responsabilidad social de las empresas es generar utilidades, y que maximizar utilidades es suficiente, pues lo que es bueno para la empresa es bueno para la sociedad. Estamos de acuerdo que el éxito empresarial genera bienestar en general, pero para construir un Perú con oportunidades y esperanza para todos, ¿es suficiente maximizar utilidades? Es necesario hacer un simple y profundo replanteamiento de este argumento: lo que es bueno para la sociedad es bueno para la empresa, y no al revés.

Este replanteamiento propuesto por la teoría de “Valor Compartido” de Michael Porter, tiene grandes implicancias en la manera cómo los empresarios asumimos la responsabilidad de liderar y en nuestro compromiso con el Perú; sin embargo, ¿qué liderazgo y qué compromisos necesita nuestro país del empresariado peruano?

Primero, el Perú necesita de un sueño integrador e inspirador. ¿Qué Perú soñamos para los próximos 20 años? ¿Qué paradigmas debemos romper y qué desafíos debemos superar para realizar este sueño?

Segundo, nuestro país necesita que el empresariado esté unido, que sea proactivo y efectivo, que sea capaz de proponer políticas públicas que incentiven la competitividad de las industrias y el desarrollo integral del país y no la defensa de intereses particulares.

Tercero, el Perú necesita empresarios ayudando al fortalecimiento de la frágil institucionalidad política.

Cuarto, nuestro país necesita que los empresarios estén convencidos que lo que es bueno para la sociedad es bueno para las empresas, y no al revés.

Y quinto, el Perú necesita de una sociedad basada en el respeto y la confianza, indispensables para la colaboración y el diálogo. El “viaje” que iniciamos en esta edición de CADE Ejecutivos nos llevará a discutir y reflexionar sobre estos temas y dejará “semillas” de compromisos de acción que con el tiempo germinarán y nos inspirarán a trascender de nuestro rol de “hacer empresa” hacia uno más relevante que parte de una decisión individual, que es el rol de “hacer país”.

Que lo logrado en la última década no nos vuelva complacientes sino, por el contrario, avive el sentido de urgencia en todos nosotros de ser protagonistas en la construcción de ese país en el que todos estemos orgullosos de lo que somos como individuos y como nación, donde todos estemos unidos por una visión integradora e inspiradora, y tengamos igualdad de oportunidades para lograr nuestros sueños y podamos vivir en paz y con alegría.



## Juan Manuel Guillén

### Presidente del Gobierno Regional de Arequipa

Haciendo uso de sus potencialidades, la región Arequipa espera concretar alianzas con las regiones vecinas, con las cuales está consolidando equipos sólidos capaces de dirigir el desarrollo de la macro región, y por ende, el desarrollo nacional. Pero a su vez, esta región se abre al mundo entero integrando al sector empresarial, a la sociedad civil y al Estado en todos sus niveles de gobierno, con la finalidad de trabajar conjuntamente para lograr el desarrollo sostenible.

Pero para Arequipa es fundamental que en esta alianza fortalezcamos relaciones con el empresariado nacional, pues tenemos un enorme desafío que superar de forma conjunta. Actualmente nuestro país es considerado un ejemplo a nivel mundial en lo que concierne crecimiento económico;

sin embargo, en aspectos sociales todavía tenemos mucho por hacer. Por ejemplo, en materia educativa ocupamos los últimos lugares en las diversas evaluaciones nacionales e internacionales. Tenemos que superar esta contradicción, pero debe ser un esfuerzo que involucre a todos los que integramos la comunidad peruana.

Agradecemos el privilegio que nos otorga inaugurar la edición número cincuenta de CADE Ejecutivos. Estamos convencidos que todos compartimos el sueño de vivir en una patria solidaria, en la que prevalezca el amor y la voluntad de unión y cohesión. En medio de estas expectativas y de estos sueños compartidos, demos inicio al CADE Ejecutivos 2012 "Líderes empresariales, compromiso con el Perú".



## Alfredo Zegarra

### Alcalde de la Municipalidad Provincial de Arequipa

La ciudad de Arequipa se enorgullece de ser sede de la quincuagésima edición de CADE Ejecutivos y de la importancia de los temas que se tratarán en esta reconocida conferencia, en la cual pretenderemos responder algunas interrogantes vitales para el desarrollo de nuestro país, entre ellas ¿Cómo queremos que sea el Perú en los próximos 20 años? ¿Cómo cerramos las brechas que existen en nuestro país? ¿Cómo combatimos la pobreza y la desnutrición? ¿Cómo acortamos la brecha tecnológica que existe entre Latinoamérica y los países asiáticos y Norteamérica? Y sobre todo, ¿cómo hacemos para unir los sueños que tenemos todos los peruanos de hacer un país más justo y equitativo?

Y es que a pesar del crecimiento económico que nos ha acompañado durante los últimos años, todavía estamos lejos del país que verdaderamente necesitamos. Este momento es la mejor oportunidad para que el empresariado peruano haga de nuestro país un nuevo Perú que avance de la mano no solo del desarrollo económico, sino también del desarrollo social.

Tenemos una economía muy rica, pero esta se basa en la producción de materias primas. Ahora que vamos a asumir compromisos y de diversa índole, tal vez el más importante y retador que debiéramos promover es hacer que nuestro Perú se convierta en un país industrializado, un país con el compromiso de dejar de ser exportador de materias primas, para ser una economía exportadora de valor agregado. El momento es el más propicio para dar el salto hacia una economía industrializada.

Quienes conducen nuestro país deben aplicar las herramientas que nos permitan dar el giro que necesitamos; sin olvidar que en este momento es igual de importante conseguir que todos entendamos y asumamos que la responsabilidad social es una

tarea indispensable que debe ser impulsada desde las empresas para el desarrollo nacional.

Estos cambios deben ir acompañados con otro aspecto importante, clave para el éxito de toda gestión, y es el componente ético. Necesitamos instaurar un comité de ética con la capacidad suficiente para supervisar el accionar del empresariado, en especial de aquellos que trabajan bajo la informalidad, sin velar por los derechos de sus trabajadores y mucho menos por el cuidado medioambiental. Vivimos en una época donde este problema toma cada vez una mayor dimensión, y dada la magnitud de su impacto, requerimos que las autoridades del Estado y el sector empresarial aúnen esfuerzos y pongan en marcha estrategias para combatirla, y así contribuir a que nuestro planeta se establezca y tengamos todas las mejores condiciones para vivir.

Todos compartimos el sueño de construir un mejor país, con mejores condiciones y oportunidades para todos y todas. Pero para hacer realidad este sueño se requiere de esfuerzo y lucha, armas importantes que el sector empresarial tiene, porque en reiteradas ocasiones nos han demostrado que sí se puede soñar en grande y convertir cada sueño en realidad. Esto nos motiva a tener la convicción que podrán convertir a este país en una potencia importante. Tenemos las condiciones necesarias para lograrlo, cada uno posee extraordinario capital humano y una valiosa materia prima, y además un corazón inmenso que sueña todos los días lo mismo: ser un país mejor.

Arequipa confía en que todos los empresarios darán cumplimiento a los compromisos que proponemos en este CADE Ejecutivos 2012. Esperamos que los retos que nos planteamos sean resueltos en esta conferencia y que al finalizar digamos con orgullo que la misión que nos reunió en esta ocasión ha sido puesta de manifiesto.



## EL ARTE DE LAS POSIBILIDADES

Luis  
Torres Mariscal

Presidente de Sesión

---

# Benjamin Zander

## Director de la Orquesta Filarmónica de Boston

A menudo sentimos que somos abatidos por diversas circunstancias que impiden la concreción de nuestros ideales. Sin embargo, en la realidad no existen barreras capaces de impedir que lleguemos a nuestras metas, pues las limitaciones son solo las que nosotros mismos nos imponemos.

Benjamin Zander, uno de los más destacados expertos en temas de liderazgo y motivación en el mundo, descubrió que todos poseemos un arte especial: "crear un mundo de posibilidades para hacer realidad nuestros sueños".

La mayoría de circunstancias que dificultan nuestro quehacer diario solo aparentan que lo hacen, y esto ocurre porque muchas veces nosotros lo asumimos así. La Regla Número 6 grafica esta visión. Todos tenemos un lado competitivo que ha sido desarrollado y entrenado para cumplir objetivos, y en ciertas ocasiones suele ponernos tensos, perjudicando nuestro desempeño. En esos momentos podemos recordar la Regla Número 6 y relajarnos un poco, pero ¿Qué nos dicen las 5 reglas previas? No existen otras 5 reglas. La Regla Número 6 nos ayuda a enfrentar un problema con más calma, tomar una pausa y recordar que "todo es inventado".

Zander advierte que todos podemos lograr cosas extraordinarias, solo basta con cambiar nuestra manera de pensar para que podamos ver nuevos caminos. Y es que el enfrentar la vida para hacer realidad nuestros sueños es solo cuestión de actitud, y es muy probable que tengamos éxito siendo más positivos. Con un aleccionador ejemplo, el talentoso músico demuestra cómo podemos obtener resultados con solo un poco de optimismo. Una empresa que producía zapatos envió dos personas a zonas alejadas de África para ver las posibilidades de extender el negocio hacia esas zonas. Uno de los enviados informó que la propuesta no prosperaría porque en esas zonas no se utilizaban zapatos; mientras que para el otro las posibilidades de expansión eran inmensas, ya que allí aún no se usaban zapatos. Dos opciones contrapuestas para atender un mismo problema, diferenciadas solo por la visión con la que abordan el tema.

Pero la propuesta de Zander también sugiere otro abordaje según el cual, si enfrentamos un problema que no podemos resolver debemos tratar de encontrar aquello que "asumimos" es lo que está limitando su solución. Una vez que identificamos esa restricción, podríamos simplemente obviarla y liberarnos de ella.

auspiciadores

**Backus**

**CAMARA DE  
COMERCIO E  
INDUSTRIA DE  
AREQUIPA**

**COSAS  
HOY**

**GLORIA**

**IBM**

**G**  
**OXFORD  
BUSINESS  
ID**

**PODER**



Bajo estas premisas, solo existen dos formas de enfrentar la vida. La primera -y más común- es ponernos metas y medir sus avances, pero como estas suelen ser ambiciosas, muchas veces nos sentimos infelices porque no las alcanzamos. Según Zander, nuestros esfuerzos para alcanzar las metas son como "gorriones" que vuelan alto y luego caen, chocando contra el suelo y desanimándonos.

La segunda es liberarnos de los conceptos preestablecidos, ser más positivos y simplemente dejar que las cosas ocurran. Recurriendo a su estilo siempre ameno, didáctico y convincente, Benjamin Zander graficó cómo es que esto ocurre: si nos dan 9 puntos que deben ser unidos con 4 líneas sin levantar el lápiz, es muy probable que intentemos unirlos dentro del cuadrado imaginario que ellos forman. Sin embargo, la única solución posible es trazar las líneas fuera de ese cuadrado imaginario. Este concepto sugiere que a veces debemos "pensar fuera de la caja"; es decir, motivarnos a la búsqueda de nuevas opciones y rutas que escapen a la ya establecidas.

Estos y otros ejemplos motivadores sirvieron a Zander para exponer al auditorio de CADE Ejecutivos en qué consiste nuestro "Universo de Posibilidades". Y es que a lo largo de su trayectoria como Director de la Orquesta Juvenil del Conservatorio de Música de Nueva Inglaterra y la Orquesta Filarmónica de Boston, este maestro de la música descubrió que no hay sueño ni meta imposible de alcanzar, y que ello solo depende de la actitud con la que enfrentemos al mundo. "Las personas no pueden aprender nada a menos que cometan errores, si ello ocurre hay que celebrarlos, pues en cada error se aprende una nueva lección de vida", remarcó.

Acompañado de los melodiosos acordes de su piano, durante su participación Zander recordó a los asistentes que el verdadero líder es aquel que consigue dominar a la perfección sus impulsos y tiene la capacidad de motivar siempre a su equipo, despertando nuevas posibilidades, siempre con pasión, creatividad y compromiso.





## EL PERÚ QUE SOÑAMOS

**Carlos  
Heeren**

Presidente de Sesión

---

# Beatriz Boza

Presidente de Ciudadanos al Día

# Eduardo Torres-Llosa

Director Gerente General del BBVA Banco Continental

# Felipe Portocarrero

Rector de la Universidad del Pacífico

Para hacer que el Perú que soñamos sea una realidad, debemos romper la paradoja que por años nos ha estigmatizado como el mendigo sentado en un banco de oro. Esto es posible, pues es solo cuestión de actitud, y ya somos testigos de algunos cambios. Hoy vemos que el mendigo se levanta del banco, deja de mirar al suelo y alza su mirada, y aunque aún mantiene convicción esquiva, al menos se siente dispuesto a hacer algo por cambiar su situación. Y es que el mendigo ha decidido no seguir sentado esperando con la mano extendida, y a pesar que siente miedo y desconfianza, se anima a avanzar pero sin alejarse todavía mucho del banco. Así dio inicio a la primera sesión de CADE Ejecutivos la Presidente de Ciudadanos al Día, Beatriz Boza.

La historia de nuestro país nos demuestra que el futuro que tengamos depende más de nuestro esfuerzo que de la casualidad; pero mientras no transformemos nuestra actitud y desterremos la conducta prejuiciosa y desconfiada del mendigo, será imposible despojarnos de los flagelos que nos restan competitividad. Pues la pobreza del mendigo no está en sus harapos, sino en sus prejuicios que le impiden crear riqueza.

En el Perú que soñamos la paradoja del mendigo deja de existir, añadió Boza. En los próximos 20 años, el mendigo habrá desarrollado tanta autoestima que no se preocupará del banco, sino de forjar y sacar provecho de sus propias capacidades porque sabe que la riqueza está en sí mismo. Pero mientras esas décadas transcurren, el entorno en el que vive el mendigo debe cambiar.

Por años hemos postergado algunos problemas y olvidado muchos otros, y es que de alguna manera el enfoque bajo el cual hemos estado actuando -centrado en resultados de corto plazo- no permite abordar aspectos estructurales de nuestra

sociedad que demandan un horizonte de mayor acción, como son la prevención de los conflictos sociales, la calidad de la educación, la lucha contra el narcotráfico o la confianza en la autoridad judicial. Pero pasar de un enfoque de corto plazo a uno de largo aliento requiere de un cambio que sea liderado por una élite representativa.

Si bien las élites cumplen funciones esenciales en la dirección de las empresas, en la ejecución y diseño de políticas públicas se necesita una élite con un perfil especial y específico: peruanos capaces de integrar al país, preocupándose no solo por asegurar que el Estado provea seguridad sino que cierre los enormes abismos sociales con los que convivimos. Para Felipe Portocarrero, Rector de la Universidad del Pacífico, nuestro país necesita una élite empresarial capaz de generar valor económico y, simultáneamente, valor social. Si esto ocurre, necesariamente empezaremos a pensar y planear hacia el largo plazo, pues la generación de valor social tiene tiempos de maduración que no son los mismos de la economía y de la generación de resultados.

El momento de prosperidad que ahora atraviesa nuestro país es inédito en su historia económica, pero todavía insuficiente para comprender que el Perú de hoy es un país diferente que requiere élites empresariales con formas distintas también de hacer negocios, de liderar las empresas y el país. Ello implica reinventar al empresariado, dándole un nuevo rol, donde asuma un accionar más propositivo y afirmativo, señaló Portocarrero.

Estamos en un proceso de transición que nos sirve para poner en práctica lo aprendido durante los últimos 20 años. Mientras este proceso ocurre, el mendigo sigue convencido de que tiene que aferrarse a su banco para evitar que alguien se lo quite y



lo despoje de lo único que posee. Sin embargo, no será posible seguir construyendo un sueño en medio de esta desconfianza, añadió Eduardo Torres-Llosa, Director Gerente General del BBVA Banco Continental. Precisó que si nos orientamos hacia la búsqueda del bien común, apostando por lo que nos conviene a todos y respetando las reglas, podremos generar nuevas relaciones de confianza. Y es que la confianza no se decreta, no se adquiere o contrata, la confianza se gana, y a pesar que involucra a más de un individuo, no surge si primero no confiamos en nosotros mismos y en que somos capaces de lograr lo que deseamos.

Sin embargo, debemos estar alerta de evitar correr el peor riesgo: la autocomplacencia. Esto nos recuerda también que no podemos seguir comparándonos con países vecinos, debemos ser más ambiciosos para conseguir mejores resultados. Pero tenemos dos enemigos que vencer para hacer que nuestras ambiciones no queden muy pretensivas y recuperemos para nuestro país la confianza que necesita: (i) la criollada, que alienta la informalidad y el desprestigio; y, (ii) la falta de seguridad, que nos impide tener la posibilidad de pensar en largo plazo, porque la volatilidad afecta nuestras decisiones.

Para muchos el problema de la desconfianza es producto del ineficiente y débil sistema de reglas que nos rige; sin embargo, con frecuencia olvidamos que el sistema lo proponemos, hacemos y gestionamos las personas. Al respecto, Felipe Portocarrero afirma que la confianza es fundamental para seguir avanzando en la construcción de nuestro sueño, y que para reconstruirla con éxito necesitamos crear algunas condiciones previas: (i) no perder la esperanza de que podemos lograr ese cambio, está permitido tener pesimismo analítico pero necesariamente debe haber optimismo en la voluntad; (ii) gestionar con ética los negocios, nuestra vida, nuestro país; y, (iii) de-

sarrollar en nuestros estudiantes el pensamiento integrador, que consiste en formar capacidades analíticas que les permitan saber actuar bajo situaciones distintas para no caer en la inacción y la respuesta tardía.

Nuestro Perú ha avanzado mucho y muy rápido, y seguir avanzando cada vez nos costará más. Hoy tenemos que enfrentar temas estructurales que cada vez se tornan con mayor complejidad, como los referidos a salud, seguridad ciudadana, el poder judicial y el respeto a la ley, temas que confluyen todos en un mismo entorno.

Queremos hacer realidad nuestro sueño, y eso nos exige tiempo y esfuerzo inmediato, antes que se convierta en una pesadilla. Al respecto, Beatriz Boza precisó que el primer episodio de este trágico suceso sería el darnos cuenta que no hemos aprendido del pasado y que el cambio que el Perú necesita no sería liderado por los que hoy quieren asumir un nuevo compromiso con el país, sino por los que prefieren mantenerse en la complacencia. Un segundo episodio sería llegar a asumir que debemos recurrir a la corrupción y la discriminación para conseguir nuestras metas porque el sistema no va a cambiar. Estos capítulos pueden hacer que revivamos otra vez la pesadilla de desear irnos del Perú para hacer patria por otros lados.

Hace 20 años nadie imaginó todos los logros que hemos conseguido los peruanos. Hoy tenemos fundamentos suficientes para soñar, para sentir alegría y orgullo de quienes somos, de lo que podemos hacer y compartir como país. Tal vez sería posible ahorrar esfuerzos si los sectores público y privado pudieran acercarse para compartir y contrastar sus visiones sobre el futuro del país; tal vez sería posible avanzar más rápido en la construcción de este sueño si todos tuviésemos un horizonte compartido.



**PARA HACER REALIDAD  
NUESTRO SUEÑO**

**Gonzalo  
Tamayo**

Presidente de Sesión

---

# Gonzalo Tamayo

Socio y Director de Macroconsult

# Alberto Vergara

Político

# Diego Comin

Profesor Asociado de Harvard Business School

# Martín Vizcarra

Presidente del Gobierno Regional de Moquegua

# Carlos Eduardo Aramburú

Profesor Principal de la PUCP

Gonzalo Tamayo, Socio y Director de Macroconsult, fue responsable de dar inicio a la sesión “Para hacer realidad nuestro sueño”, y como parte de su intervención citó algunos de los desafíos que debemos atender para dar continuidad al crecimiento que nos ha acompañado durante los últimos años; sin embargo, fue enfático al precisar la urgencia de generar riqueza orientada a la producción de más bienes y mejores oportunidades que se puedan distribuir de forma equitativa en la sociedad. Posteriormente, estas ideas fueron complementadas por el Profesor de Harvard Business School, Diego Comin.

El sueño de Diego Comin es aquél donde los países mejoran de forma progresiva sus niveles de desarrollo gracias a cambios en su productividad. La productividad permite mejorar el bienestar de la población; pero esta depende de las actividades en las que se sustenta la economía de un país. Y a pesar que gran parte de la actividad económica de Perú está centrada en los sectores primarios, Comin considera que es posible ser productivos si logramos aportar mayor valor agregado a los sectores en los que operan actualmente las empresas peruanas de forma más intensiva, o transitar hacia nuevos sectores donde el valor agregado pueda potenciarse significativamente.

No obstante, si queremos hacer realidad nuestro sueño, lo primero que debemos hacer es identificar si todos compartimos un mismo y único sueño. Es posible que los empresarios tengan un sueño para el país, pero ello no implica que sea el mismo que tienen los demás. Y es que ello implica tener en consideración que lo que cada uno desea y a lo que aspira se ve influenciado por un aspecto clave -también fundamental en el desarrollo económico y social- que supera esferas como las necesidades de infraestructura, las mejoras de la productividad, mejores empleos e ingresos. Se trata del tema cultural.

Carlos Eduardo Aramburú, Profesor Principal de la PUCP, afirma que existen cuatro dimensiones culturales que son indispensables para poder impulsar un sueño compartido. La primera es la confianza en las instituciones. Cuando hay desconfianza, en muchas ocasiones las empresas se ven tentadas a caer en dos trampas: (i) la arrogancia, creer que pueden y saben más que los demás, por eso no involucran al resto; y, (ii) el querer reemplazar al Estado, que resulta mucho más fácil que exigir y supervisar que cumpla su rol.

La segunda dimensión es la capacidad de cooperación, que se refleja en una muy representativa paradoja: los pobres suelen estar mejor y más organizados que las clases medias en el país. Esta es una de las principales fuerzas que tienen los sectores populares y la usan con mucha frecuencia para sobrevivir, pues para que el Estado escuche se debe recurrir a la violencia, tomando carreteras, haciendo huelgas y armando protestas.

La tercera dimensión es nuestra conciencia sobre los bienes colectivos, y eso es difícil de entender cuando tenemos miradas tan diversas sobre lo que es un bien. Las sociedades andinas y amazónicas valoran la felicidad con tener un buen lugar para vivir y una red social de apoyo conformada por familiares, amigos y conocidos. Para una familia de un distrito limeño esta felicidad se traduce en tener buenos ingresos y ser competitivos. Dos modelos absolutamente diferentes de felicidad sobre los cuales se pretende construir un sueño común.

La cuarta dimensión está compuesta por los valores éticos. La ética es el valor del desarrollo; sin embargo, sabemos poco de lo que ella implica y cómo se imparte y aprende. En educación, podríamos preguntarnos qué clase de valores están recibiendo los niños que se educan por maestros que posiblemente están frustrados, mal pagados y poco contentos con su profesión.



Es posible que haya muchos sueños en nuestro país; sin embargo, no podemos avanzar impulsando sueños distintos, aislados y alejados los unos de los otros. Aramburú enfatizó que necesitamos un sueño compartido por todos, y para que sea así necesitamos cumplir cuatro tareas primordiales: (i) tomar en cuenta a los demás, pues en un país como el nuestro -donde prima la desconfianza- es importante considerar lo que piensan y esperan los demás; (ii) necesitamos elementos que nos inspiren, nuestra sociedad carece de héroes; (iii) requerimos liderazgo, que no puede ser ejercido por un solo sector, tiene que haber cohesión social para crear la sensación que tenemos intereses y valores comunes; y, (iv) no podemos llegar a un consenso sobre los valores si las instituciones no funcionan correctamente, y dos ejemplos clave en nuestro país son el Poder Judicial y la policía.

Tal vez este último punto sea el más relevante y el de mayor impacto en este intento de forjar un sueño común para luego hacerlo realidad, pues sin instituciones corremos el peligro de caer al menos en tres riesgos con consecuencias silenciosas: (i) desacelerar la economía y estabilidad que hemos tenido en los últimos años; (ii) tener dificultades para transformar las riquezas en bienestar para nuestros ciudadanos; y, (iii) que no arraigue la democracia en nuestro país.

Muchos olvidan que el crecimiento económico no resuelve por sí sólo los problemas institucionales. Sin embargo, el politólogo Alberto Vergara señala que existe una forma de dar solución a este problema, y es quebrando la inercia histórica de eventuales ciclos económicos expansivos que han demostrado que no vienen acompañados por desarrollo institucional. Existe evidencia de que el crecimiento económico trae desarrollo social; y en casi todos los países el nivel de desarrollo social es similar al de desarrollo económico. No obstante, solo pocos países -entre ellos Perú- irónicamente esto no ocurre de ese modo.

Pero ¿cuál es el problema con nuestras instituciones? Las instituciones pueden tener problemas de diseño, y esto se podría deber a que nuestro Estado todavía tiene sistemas de formación deficien-

tes y a que posiblemente está siendo gestionado por políticos novatos, muchos con poca capacidad de percibir las consecuencias reales que un diseño va a tener al momento de ser aplicado y que si no es formulado correctamente, generará consecuencias inesperadas permanentemente. En términos generales los problemas más graves de nuestras instituciones no suelen ser de diseño, sino su poca capacidad para hacer cumplir la ley.

Vergara precisó que existen dos esferas institucionales que generan problemas hoy y van a seguir haciéndolo si no las corregimos a tiempo: (i) las instituciones que deben mediar entre Estado y sociedad; y, (ii) las instituciones del Estado. Por distintos motivos una sociedad o parte de ella puede y suele rechazar las políticas que el Estado plantea; a su vez, por distintos motivos el Estado tiene más o menos medios para imponerse a esa sociedad. En un régimen democrático, los mecanismos para ello deben ser la persuasión y negociación, pero para que estos mecanismos funcionen se requiere de actores capaces de aglomerar y transportar los dispersos intereses en las instituciones, y eso lo hacen los partidos políticos. No obstante, nuestro país carece de partidos políticos sólidos, representativos y correctamente constituidos.

En el mundo de las instituciones estatales, la democracia es un mecanismo para acceder y administrar el Estado; es decir, el funcionamiento del Estado determina en buena medida la calidad de la democracia que poseemos. Sin embargo, debemos evitar evaluar a nuestras instituciones estatales con diagnósticos absolutos. La evaluación que hagamos de ellas debe ser precisa, pues no todas adolecen del mismo problema.

Cuando hayamos construido un sueño común, tenemos que traducirlo en acciones concretas, sino simplemente viviremos de un ideal que no genera beneficio para la población. Pero lo más importante es que este sueño sea compartido por toda la población y que los preparemos para que lo hagan suyo, generando en ellos conocimiento y autoestima para que tengan la convicción que si se puede hacer realidad, concluyó el Presidente del Gobierno Regional de Moquegua, Martín Vizcarra.



## LÍDERES PARA UN PAÍS Y UN MUNDO MEJOR

**Adolfo  
Heeren**

Presidente de Sesión



## Marshall Goldsmith

### Consultor Internacional en Coaching y Liderazgo

Marshall Goldsmith, famoso asesor de ejecutivos de empresas mundiales como Walmart y Toyota, y de entidades como el Banco Mundial, y mundialmente reconocido como el gurú en gestión y motivación empresarial, estuvo presente en CADE Ejecutivos desplegando su inconfundible estilo para hacer coaching.

Enfocándose en el comportamiento y actitudes de las personas, pilar de la excelencia en las empresas, Goldsmith ayuda a los individuos y equipos a desarrollar estrategias para beneficio de la organización. El punto de partida es entender tres aspectos clave y recurrentes en todos los líderes: (i) suelen ser muy competitivos porque están acostumbrados a ganar siempre; (ii) están acostumbrados a buscar cómo agregar valor a una idea nueva, pues difícilmente aceptan las de otras personas como buenas y las ejecutan, siempre buscan cómo mejorarla; y, (iii) las sugerencias del líder suelen convertirse en órdenes, por eso no acostumbran hacerlas.

Para combatir estos problemas, Goldsmith aconseja cuatro palabras clave que podrían ser de mucho aporte: ayuden más, juzguen menos. Y es que el liderazgo implica escuchar a los colaboradores y un buen ejercicio es pedirles siempre

consejo y opinión que nos orienten a cómo ser mejores líderes. Sin embargo, la actitud correcta será siempre "agradecer", sin argumentar ni rechazar las sugerencias que nos den. La mayoría de personas reconoce que cuando discute un problema con otros, en vez de dedicarse solo a prestar atención y escuchar, piensan en lo que dirán a continuación para parecer inteligentes, superiores o simplemente quedar bien. Pero si de antemano sabemos que solo tenemos que agradecer, eso no solo nos libera de pensar en otra cosa mientras escuchamos, sino que nos enseña a escuchar.

Goldsmith cerró su participación en CADE exponiendo lo que para muchos es la esencia de su propuesta, y consiste en no mirar el pasado y concentrarse sólo en la inmensa variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro. Si bien la retroalimentación es una habilidad indispensable de los líderes actuales, el prestigioso coach recomienda otra forma de retroalimentación que motiva el uso adecuado del tiempo para crear nuestro futuro deseado. Se trata del Feedforward, herramienta para predecir y enfocarnos en un futuro positivo, brindándonos información de cuán efectivos podemos ser como líderes; así como ideas que nos permitan lograr cambios positivos en nuestro comportamiento y aumentar nuestras oportunidades de alcanzar el éxito.





## **INSTITUCIONALIDAD EMPRESARIAL**

**Patricia  
Del Río**

Presidente de Sesión

---

# Ricardo Briceño

Empresario y Ex Presidente de CONFIEP

# Roberto Junguito

Presidente Ejecutivo de Fasecolda (Colombia)

# María Gloria Alarcón

Ex Presidente de Fedecámaras Ecuador

# Luis Salazar

Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias

Durante la última década nuestro país ha crecido de forma sostenida, alcanzando estabilidad macroeconómica y destacando en diversos aspectos que han sido motivo de reconocimiento y orgullo a nivel mundial. Pero en medio de esta corriente de logros y resultados positivos, los analistas y expertos se cuestionan ¿cómo ha sido posible el crecimiento del país sin institucionalidad?

Poco a poco hemos ido perdiendo institucionalidad, y entre las principales razones que se arguyen destaca el preponderante espacio que ha ocupado la política en la agenda nacional. En la actualidad los peruanos escuchamos, vemos, compartimos y discutimos sobre política más que sobre cualquier otro tema, haciendo que la institucionalidad en el Perú, y en consecuencia sus instituciones, estén extremadamente politizadas.

Sumado a ello, el crecimiento que hemos experimentado durante los últimos 20 años ha sobrepasado las capacidades de gestión del sector público, y consecuentemente, debilitando a sus instituciones. Sin embargo, esta falta de institucionalidad no es exclusiva del Estado peruano, pues nuestras empresas también adolecen de poca institucionalidad.

Entendida como el conjunto de normas, reglas y procesos que permiten a empresarios y empresas insertarse adecuadamente en el estado de derecho y relacionarse con la sociedad, la institucionalidad empresarial se refleja en la forma cómo los empresarios se relacionan con el resto de la economía. Esta relación ocurre a través de los gremios. Pero contrario a lo que ocurre en otros países, los gremios peruanos han carecido de influencia y representatividad, siendo percibidos como defensores de intereses particulares por encima de principios y valores comunes; abocados a sus propios temas; con poca -casi nula- participación en discusiones de alcance nacional.

Para el empresario Ricardo Briceño, Ex Presidente de CONFIEP, un gremio estará bien constituido si cuenta con las siguientes condi-

ciones: (i) instrumentos de gestión; (ii) representatividad; (iii) credibilidad; y, (iv) una agenda propia. En cuanto a los instrumentos de gestión, los gremios tienen que desarrollar canales de comunicación válidos que les permitan llegar a sus afiliados y stakeholders; así como tener una sólida organización interna, capacidad de coordinación e interacción a nivel gremial, y capacidad para responder oportunamente a las necesidades de sus agremiados.

En lo que respecta a la representatividad, esto implica que cada gremio agrupe a todos los actores de la actividad que representa, y no solo a unos cuantos que consideran representan al resto. Por ejemplo, la micro y pequeña empresa que es cerca del 70% de la economía nacional no está agremiada, de modo que un primer esfuerzo estaría en reunir a este sector alrededor de temáticas comunes para que puedan transitar hacia la formalidad y la institucionalidad. La cobertura gremial tiene que ser más amplia, ejerciendo liderazgo, expresado en una representatividad institucional y no individual. Es usual que las empresas asuman que ellas hacen las cosas mejor de lo que puede hacer su gremio, entonces actúan de manera individual.

De otro lado, para tener credibilidad, el accionar del gremio se debe asentar en la defensa del bien común, y hacerlo implica la defensa de principios y valores sobre la defensa de los intereses particulares. Si los gremios no transmiten ese sentimiento de que la sociedad está por encima de la empresa, difícilmente van a ser considerados como instituciones que se relacionan adecuadamente con el resto. La credibilidad gremial también se construye con propuestas que reflejen consistencia y coherencia entre el discurso y la acción; reemplazando las inversiones en campañas, partidos políticos y actividades de lobby por inversiones que refuercen sus cuadros técnicos, pues en la medida que los empresarios responden con opiniones fundamentadas se empieza a ganar credibilidad.

Y finalmente, reformular la agenda gremial, evitando condicionarla a la coyuntura política, incorporando contenido más propositivo



y menos reactivo, y actuando de forma más transversal y menos sectorial con visión de largo plazo. Actuar de manera propositiva implica generar una agenda gremial que considere la construcción de un proyecto empresarial de largo plazo. Este proyecto debiera convocar a los ejecutivos más importantes del Perú para que sean ellos quienes lo construyan; y debe contemplar lo que el empresario nacional propone hacer en el futuro del país en los diferentes sectores. Sin embargo, esa agenda no puede ser una agenda absoluta, tiene que ser validada y consultada por los otros actores de la economía, para determinar si cuenta con las facilidades y mecanismos que permitan su concreción.

Los gremios que tienen esquemas con sistemas muy transparentes y bien estructurados son los que logran credibilidad y representatividad. Roberto Junguito, Presidente Ejecutivo de Fasescolda de Colombia, precisó que en aquellas naciones donde los gremios tienen estas características -como Chile, México y Colombia- es mayor el tipo de delegación de funciones y la participación de decisiones de política que el gobierno les otorga. Por ello la importancia no sólo de tener solidez, sino también de estar constituidos con cuerpos técnicos bien preparados. En los países con ese perfil, es común que el sector privado participe no solamente en diálogos con el gobierno, sino también en posiciones clave como ministerios y otros organismos públicos.

Recuperada la institucionalidad gremial, uno de sus objetivos será propender por el crecimiento de la industria en general, y obviamente también por el crecimiento del país, representando y defendiendo sus intereses ante el gobierno y ante las diferentes entidades, demostrando la importancia que tiene esa industria para el desarrollo nacional, remarcó Roberto Junguito. A su vez añadió que para ello las bases de información sobre lo que sucede en cada una de las industrias son fundamentales para debatir su importancia, pues la experiencia en otros países ha demostrado que los estudios técnicos basados en literatura especializada y en información estadística son el principal método de influencia que poseen los gremios para fundamentar sus opiniones frente al gobierno.

Otros objetivos de las asociaciones gremiales son identificar y analizar grandes temas nacionales, estimulando la reflexión y la búsqueda de posiciones comunes en el sector privado; y unirse para tomar posiciones conjuntas frente a los grandes proyectos de ley que el gobierno somete a opinión, señaló María Gloria Alarcón, Ex Presidente de Fedecámaras de Ecuador. Esto último implica establecer con el gobierno diálogo permanente mediante mecanismos consultivos y el contacto directo con los funcionarios públicos. Este mecanismo tendrá éxito en la medida que el gobierno tenga suficiente credibilidad en las opiniones que le da al sector privado y que el sector privado tenga la fortaleza académica necesaria para dar opiniones sustentadas y bien informadas.

Por su parte, el Presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, Luis Salazar, remarcó que construir una nueva institucionalidad empresarial es una tarea que demanda sentar las bases para generar condiciones y herramientas necesarias, así como romper con algunos estigmas que frenan esta tarea. Los gremios son percibidos como mercantilistas que solo buscan satisfacer intereses de grupos o empresas particulares; son presidencialistas, pues muchas veces cambian de dirección y de forma de actuar dependiendo del presidente que esté en ejercicio. Pero la opinión pública se guía por reputación, y si los gremios no tienen la capacidad de cambiar la imagen que se ha generado en torno a ellos, la opinión pública no los tomará en cuenta.

A lo largo de las presentaciones, hubo un claro consenso en que el desafío de crear una institucionalidad empresarial está en desarrollar una estructura respetada y creíble, con capacidad propositiva en materia de políticas públicas, con sistemas de interacción y medios dirigidos al diálogo con el gobierno, y reglas de juego consensuadas para su accionar y respetadas por los empresarios. Esta es una tarea larga y difícil que requiere de líderes respaldados por una reputación destacada entre sus interlocutores, con capacidad de convocatoria entre empresarios, agentes de la sociedad civil y actores políticos.



## COMPROMISO SOCIAL

Inés  
Temple

Presidente de Sesión

---

# Carolina Trivelli

Ministra de Desarrollo Social e Inclusión

# Federico Cúneo

Socio y Director de Amrop Perú

# Rosario Bazán

Gerente General de Danper

# Rossana Ramos-Velita

Empresaria en Micro Finanzas

# Luis Huete

Consultor, Profesor de IESE Business School, España

A pesar del notable crecimiento económico que experimenta nuestro país, la desigualdad social sigue siendo uno de los grandes retos que todavía enfrentamos. El Estado ha puesto en marcha un agresivo plan de medidas orientadas a combatir este problema, siendo su principal política la "inclusión social". Y a pesar que somos el único país de la región que ha reducido de manera sustancial sus indicadores de pobreza, los indicadores que sustentan este avance solo reflejan mejoras a nivel promedio. Es decir, todavía existen profundas brechas que impiden que un contingente importante de la población no forme parte de este promedio.

Carolina Trivelli, Ministra de Desarrollo e Inclusión Social, hizo un repaso por los principales objetivos y desafíos de su gestión. Al respecto, la política de inclusión calcula atender aproximadamente cinco millones de peruanos y peruanas, que de no corregir su situación y las condiciones en las que viven, posiblemente con el tiempo repliquen su experiencia en sus descendientes. Este grupo se caracteriza porque vive en centros poblados que cuentan apenas con 400 viviendas; están considerados en el 20% más pobre de los peruanos; su lengua materna es distinta al castellano; vive en hogares con bajo nivel educativo, donde el jefe de hogar tiene solo educación primaria incompleta. Pero lo más dramático no es la circunstancia en las que viven estas personas, sino que la política pública haya llegado de manera muy desordenada e insuficiente a atender a estas poblaciones.

Sumado a ello, entre los grandes desafíos que tiene la política nacional de inclusión social está el asegurar la provisión del combo completo de servicios básicos para esta población -luz, agua y desagüe- pues sin ello difícilmente podrían salir adelante; lograr generar mayores ingresos en estas zonas, armando un proyecto generador de oportunidades; y vencer la desnutrición crónica infantil. Pues las tareas que tenemos por hacer superan

el simple hecho de instalar más infraestructura, ahora hay que hacerlo de forma más rápida e inteligente.

Pero indudablemente estos desafíos no pueden superarse con el solo accionar de un ministerio, ni siquiera con la participación conjunta de los tres niveles de gobierno del Estado, pues no alcanzan los esfuerzos, voluntades, recursos y conocimientos. Al ser evidente la poca efectividad que ha tenido el accionar del Estado -principalmente en el mundo rural- es que incrementa la presión y exigencia para que las inversiones privadas se focalicen hacia estas poblaciones con el objetivo de incluirlos al desarrollo económico.

Por ello, cada vez urge la necesidad de lograr un mayor compromiso social por parte del empresariado nacional, a fin que se sume a los incansables esfuerzos del sector público, adoptando un rol más participativo, involucrado y cercano a las necesidades de las poblaciones más vulnerables. Pero sobre todo, el rol que debiera jugar el empresariado debe ser de vigilante y protector del cumplimiento de las políticas sociales, evitando que estas sean politizadas y asegurando que se ejecuten para lograr resultados.

En este ámbito, Carolina Trivelli precisó que el empresario peruano puede ser el aliado ideal del sector público asumiendo diversas tareas: (i) ofreciendo soluciones innovadoras que permitan ahorrar procesos, con la finalidad que el impacto de la política social no solo llegue más rápido sino más lejos; (ii) apropiándose de la política social y siendo garante de sus objetivos y resultados; y, (iii) propiciando alianzas público privadas que permitan contar no solo con más y mejores recursos sino también impregnar velocidad a lo que se hace desde el gobierno.

Pero es cierto que la responsabilidad social ya existe y que se



ejecuta por diversas empresas y en distintas maneras a nivel nacional; no obstante, para hacerla más visible hay que llevarla a un siguiente nivel. Y es que la sociedad considera a la empresa uno de los estamentos más fuertes de la economía, y este poder le otorga la responsabilidad y el compromiso de tener mayor presencia en los temas de carácter nacional; no obstante, existe un evidente distanciamiento entre este sector y la agenda social del país.

Luis Huete, Profesor de IESE Business School, señaló que en otras partes del mundo la agenda empresarial está comprometida con el entorno social, y lo demuestra incorporando en su accionar la atención de grandes temas nacionales, como la informalidad, la corrupción, la desnutrición y la baja calidad de la educación. Al respecto, citó algunos casos de cómo se incorpora el componente social en la agenda del empresario. En Centro América, exactamente en Guatemala, la empresa Transactel brinda soporte a Google en todo lo que respecta a la plataforma de atención al cliente. Esta empresa opera con un promedio de 7 mil trabajadores; y cada mes, cerca del 82% dona una parte de su salario para actividades sociales, y aproximadamente el 60% participa en actividades comunitarias, principalmente en la construcción y puesta en valor de aulas de las escuelas de las zonas en donde operan.

En Asia, el compromiso social se manifiesta en el "branding" de las empresas. El posicionamiento, marca y reputación empresarial están fundados en diversas iniciativas que reflejan lo que piensan los empresarios sobre las comunidades con las que trabajan: respeto, compromiso, fidelización y responsabilidad. Otro ejemplo es lo que ocurre en Europa, donde las empresas promueven altos niveles de transparencia desde la cúpula directiva, para que cuando los conflictos de intereses salgan a relucir, las decisiones adoptadas sean irreprochables, a fin que estas consi-

deren desde el inicio más al conjunto y no solo una parte.

Por su parte, Federico Cúneo, Socio y Director de Amrop Perú remarcó que los empresarios necesitan dejar de mirar los indicadores de producción, pues estos no contemplan el fuerte componente de inequidad que tenemos en el país. Cúneo señaló que son pocas las empresas que hoy en día incorporan en sus directorios personas que conocen sobre responsabilidad social y desarrollo sostenible, con la capacidad para proponer constantemente nuevas intervenciones sociales que poner en marcha. A su vez, precisó que deberían preocuparse por asegurar que en los perfiles de sus ejecutivos se incluyan competencias de este tipo.

Suele ocurrir, y de forma generalizada, que el éxito que acompaña a un país lo lleva a un estado de conformismo en el cual se asume que la bonanza continuará. Pero el mantenerse pasivo y no hacer nada genera decadencia, y la única forma de hacer que el éxito se prorrogue es siendo inconformistas y planteando nuevas opciones para ser parte de la solución de los problemas que tenemos en el país.

Para llevar el aporte del sector privado en la resolución de los desafíos sociales se necesita construir mecanismos que permitan coordinar y hacer que toda la inteligencia y experiencia práctica que tienen los empresarios se ponga en acción. Las empresarias Rosario Bazán, Gerente General de Danper; y Rossana Ramos-Velita, experta en Micro Finanzas, coincidieron en que los empresarios deben entender que lo que es bueno para la población es bueno para ellos, por tanto, su compromiso social debe ser contribuir al desarrollo nacional a través de sus empresas, incorporando la responsabilidad social en su modelo de negocio y asegurando que el Estado ejecute políticas sociales realmente efectivas.



## COMPROMISO POLÍTICO

Luisa  
García

Presidente de Sesión

---

# Luis Guillermo Plata

Ex Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia

# César Villanueva

Presidente del Gobierno Regional de San Martín

# Fernando Zavala

Ex-Ministro de Economía y Finanzas

# Martín Pérez

Presidente del Instituto Peruano de Economía – IPE

Algo que es innegable es que la dupla “sector público-sector privado” resulta sumamente beneficiosa para el bien común. El Estado es un aliado importante de los empresarios porque facilita el desarrollo y crecimiento de los negocios; y el sector empresarial lo es para los objetivos del desarrollo nacional. Sin embargo, esta relación se ha caracterizado por ser un poco distante, principalmente por el actuar de un sector empresarial improvisado y poco sugerente.

Las razones que explican este distanciamiento son de diversa índole y relevancia. Para César Villanueva, Presidente del Gobierno Regional de San Martín, en un país carente de partidos políticos representativos, ingresar en la política implica un riesgo serio que asumir. Por citar un ejemplo, de los 26 presidentes regionales que tenemos en nuestro país, solo 3 pertenecen a partidos políticos “con trayectoria”, el resto pertenecen a movimientos regionales independientes. A su vez, Villanueva está de acuerdo en que los empresarios sí participan en política y lo hacen ya con cierta frecuencia, solo que vivimos en un país tan fragmentado que la intervención política de los empresarios queda muy dispersa, siendo más pragmática que programática.

De otro lado, hay que tener en cuenta que el accionar empresarial no es ni siquiera parecido al del Estado. Al respecto, Martín Pérez Monteverde, Presidente del Instituto Peruano de Economía, señaló que los empresarios se deben a sus accionistas; mientras que en el sector público hay una serie de intereses que salvaguardar y diversas personas –poblaciones en gran magnitud– pueden ser afectadas como resultado de una decisión de política pública, pues no necesariamente quien toma las decisiones conoce todas sus implicancias y simplemente asume una responsabilidad que involucra diferentes grupos. Otro principio

que diferencia a ambos sectores, precisó, es que en el sector público los funcionarios solo pueden hacer lo que la ley permite; mientras que en el sector privado se hace todo lo que resulte lógico, razonable y moralmente aceptable.

Ambos esquemas de acción son distintos, y sobre todo difíciles de interiorizar por el común de la gente, pues cuando las familias no reciben los beneficios del crecimiento económico es cuando cuestionan el modelo de desarrollo y empiezan a exigir que los empresarios presten mayor atención a que la administración pública sea eficiente y genere bienestar. Sumado a ello, Pérez Monteverde añadió que otro tema que ha caracterizado a la gestión estatal, y se ha mostrado como una de las mayores dolencias para el desarrollo, es la falta de continuidad de las políticas y programas públicos. Cada cuatro o cinco años presenciemos cómo quienes llegan a gestionar las municipalidades, gobiernos regionales o gobierno nacional, asumen que todo lo que se hizo previamente no es lo suficientemente bueno y hay que cambiarlo, empezando a variar el sentido de las políticas.

Pero la poca cercanía que existe entre el empresariado y Estado obedece principalmente a los pocos incentivos y beneficios que se perciben de trabajar con –y para– el Estado. Es evidente que nadie tomaría un trabajo donde no haya un horario de salida establecido, y que incluya trabajar los días que los demás descansan; que tiene un alto riesgo de afectar nuestra reputación en el futuro; que implica un sacrificio familiar y personal muy fuerte; donde probablemente al concluir las funciones haya que enfrentar investigaciones de tipo jurídico; y por sí no fuera suficiente, sea mal remunerado. En estas escuetas ideas se resume lo que para muchos es trabajar con el gobierno. Y es que el costo de participar en política siempre es alto, precisó Luis Guillermo





Plata, Ex Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Plata declaró que si consideramos solo estas concepciones, no cabe duda que así se desincentiva todo intento de ingresar a la carrera pública; sobre todo para los profesionales mejor preparados, dando paso a un círculo vicioso de atracción de recursos humanos con escasa capacitación, malos desempeños y baja productividad, que finalmente traducen su desempeño en una deficiente gestión pública que desalienta el acercamiento al Estado. Los funcionarios que tienen a su cargo la toma de decisiones sobre miles de millones de soles, con serias implicancia sobre mucha gente respecto a los resultados futuros de estas inversiones, no están siendo bien remunerados, por lo tanto, se sienten atraídos por engrosar las filas del sector privado.

Mejorar el desempeño de la gestión pública exige una nueva definición de procesos y responsabilidades que permita que las decisiones fluyan más rápido, pues uno de los problemas más presente en todos los niveles de gobierno es que nadie se atreve a firmar y asumir roles, por las posteriores consecuencias que ello pueda tener, remarcó Fernando Zavala, Ex Ministro de Economía y Finanzas. Además, urge reestructurar los cuadros técnicos, incorporando mejores talentos, y este aspecto es fundamental puesto que el recurso humano de la función pública es el único insumo que tiene un Estado para hacer que las cosas cambien.

Zavala señaló que una de las maneras que tiene el empresariado de impulsar la mejora de la gestión pública es participando en ella; sin embargo, el Estado debe reformarse para que el empresario pueda participar de manera más directa. Irónicamente, el empresariado debe apoyar esta reforma, facilitando la existencia de una administración estatal eficiente que genere una

sociedad de bienestar y ayudando a la construcción de un equipo de alta calidad. Si el mejor talento se encuentra en el sector privado, se debe pensar en mecanismos que propicien que ese talento se involucre más con el Estado.

Es posible que las empresas presten "servicio" temporal a través de sus profesionales; la tercerización de algunos servicios públicos, como la educación y salud; la mentoría y los programas de pasantías profesionales, como mecanismos para acercar a los empresarios al sector público a través de la colaboración.

El reto está en unir los esfuerzos del empresariado y Estado para propiciar la interacción continua y eficaz, que permita sacar adelante los temas de carácter nacional que tradicionalmente han sido abordados solo por el Estado, como el diseño y construcción de políticas públicas. A su vez, este acercamiento debiera sentar las bases para contrarrestar el constante problema de la falta de continuidad de las políticas y programas públicos.

Durante las intervenciones se remarcó la necesidad de nuestro país de tener empresarios unidos y más proactivos, proponiendo políticas públicas que promuevan la competitividad de las industrias y el desarrollo integral del país, y no la defensa de intereses particulares. Este accionar debe ayudar al fortalecimiento de la institucionalidad política y de las capacidades del Estado para realizar una gestión pública transparente y eficiente. Pero el empresario de hoy debe empezar a creer que lo que es bueno para la sociedad es bueno para su empresa, y que su compromiso debe trascender de programas y donaciones para construir una buena reputación; practicando y promoviendo valores y códigos de ética para dar confianza y transmitir credibilidad.



## **DILEMAS Y DECISIONES EMPRESARIALES**

**Jimena  
De La Quintana**  
Presidente de Sesión

---

## Daniel Kaufmann

Presidente de Revenue Watch Institute

## Jorge Medina

Country Managing Partner de Ernst & Young Perú

## Roberto Lerner

Director en Lerner & Gagliuffi

## Pedro Weiss

CEO de GE Perú, Bolivia y Ecuador

Además de las exigencias que reclaman su mayor participación en política y cuestionan la poca visibilidad de su acercamiento a la sociedad, el empresariado peruano también ha sido cuestionado por su rol en la promoción de prácticas que promueven conductas éticas.

En nuestro país, 7 de cada 10 personas considera a los empresarios corruptos; mientras que la auto percepción de este sector resulta ser más favorable, pues solo 4 de cada 10 empresarios cree que pueden ser tentados por la corrupción. Solo 1 de cada 4 empresarios asegura que en su empresa se fomentan prácticas de ética; mientras que 1 de 10 cuenta con herramientas para combatir la corrupción. Sumado a ello, 1 de cada 2 considera que la corrupción a veces es la única forma de sacar adelante a una empresa.

La literatura que ha estudiado este tema, atribuye la presencia de la corrupción a la desigualdad económica, la violencia y narcotráfico; la poca efectividad del gobierno (Congreso, Poder Ejecutivo y Poder Judicial); pero sobre todo al déficit de gobernabilidad que afronta un país. La gobernabilidad es el conjunto de tradiciones e instituciones a través de los cuales se ejercita la autoridad en un país; incluye el proceso por el cual aquellos en autoridad son seleccionados y reemplazados, la capacidad del gobierno para formular e implementar políticas y el respeto de ciudadanos y el Estado a instituciones que gobiernan las interacciones entre ellos.

Daniel Kaufmann, Presidente de Revenue Watch Institute, señaló que existen diversas prácticas para corregir ese problema a nivel empresarial, y entre las más usuales destaca el educar a los empleados en el manejo de códigos de conducta; sin embargo, cambiar los valores de las personas resulta una tarea bastante difícil y casi imposible, siendo más práctico aplicar medidas correctivas una vez que los comportamientos transgreden esos códigos. Pero las sanciones nos dicen qué es lo que no debemos hacer, pero no nos dice qué es lo que sí debemos hacer.

La experiencia internacional demuestra que más importantes y efectivos que las sanciones son los estímulos para no incurrir en actos pocos éticos, los cuales se pueden poner en marcha a través de acciones de monitoreo, mayor transparencia, más incentivos persuasivos y sistemas de detección, que permitan tener respuesta inmediata y sancionar de forma oportuna. Durante su ponencia Kaufmann presentó los resultados de un estudio que demostró que cuando no existen sistemas de control o de detección, las probabilidades de incurrir en corrupción son elevadas: bajo el supuesto de encontrar un sobre con US\$ 2000 en un estacionamiento –y sin opción alguna de ser detectados- el 17% de los transeúntes manifestó que se lo llevaría, el 33% reporta y devuelve el sobre, y el 50% no sabría qué hacer. Sin embargo, al instalar un sistema de vigilancia que incremente en 30% las probabilidades de detección, los resultados variaron significativamente. Solo el 4% de los encuestados afirmó que se llevaría el sobre, el 74% lo reporta y devuelve; mientras que un 22% no sabría qué hacer.

# IPAE CADE ejecutivos



## LÍDERES EMP COMPROMIS EL PAÍS QU ESTÁ EN TU



Este estudio puso en evidencia que nadie nace corrupto, y que son las condiciones del entorno las que llevan a que una persona o una sociedad a caminar derecho. Todos partimos en la luz amarilla del semáforo, pero si luego decidimos avanzar con la luz roja o verde, depende de la educación que recibimos en la niñez. Ya cuando somos adultos todo está formado, y allí solo funciona la multa o el costo social de portarse mal. Dicho de otra manera, los seres humanos no somos innatamente honestos; y para explica por qué hay todo tipo de teorías, cuestiones genéticas y hasta culturales.

Para Roberto Lerner, Director en Lerner & Gagliuffi, parte importante de la solución a la ocurrencia de comportamientos y conductas poco éticas tiene que ver con los esquemas de incentivos. Tenemos que considerar este tema como un asunto preventivo, y hacer que el costo de ser corrupto sea alto para que haya menos incidencia de estos actos.

Por su parte, el CEO de GE Perú, Bolivia y Ecuador, Pedro Weiss, remarcó que la gestión ética de las empresas requiere de mecanismos de control y sanción, pero ello implica también desarrollar la estructura y herramientas necesarias para juzgar y medir su impacto, así como crear las capacidades para aplicarlos. Preciso que si bien esto demanda inversiones considerables en procesos y recursos humanos en el corto plazo, a largo plazo la empresa se hace rentable y sostenible, recuperando imagen, prestigio y liderazgo: la gestión ética de la empresa agrega valor y el valor de la empresa se construye en base a intangibles.

De otro lado, Jorge Medina, Country Managing Partner de Ernst & Young Perú, recalco que si bien algunos empresarios están dispuestos a firmar acuerdos, hacer más códigos y declaraciones, es poco usual –e incluso difícil y hasta imposible- verlos trabajar con el sector público, con la contraloría o con el poder judicial promoviendo reformas y estrictas sanciones para la corrupción. Destaco además que las empresas que se comportan éticamente ya son conscientes que les conviene propiciar que las demás empresas de su entorno se comporten de igual manera, porque de no ser así, las que sí lo hacen actuarán siempre bajo una desventaja competitiva. Por eso es necesario que si el sector empresarial quiere impulsar un comportamiento ético, lo tiene que hacer a través de medidas claras y concretas.

Hoy en día el costo de la reputación de las empresas es muy alto y más importante de lo que era en el pasado. Aun así, ¿será posible que los empresarios se muestren dispuestos a acercarse al gobierno y presentar una propuesta para aumentar la supervisión y establecer mayores sanciones para los empresarios con conductas poco éticas? Es una interrogante que no se podría responder con toda certeza, lo que sí es cierto es que diversas investigaciones evidencian que existe una relación indirecta entre los niveles de corrupción de los países y sus niveles de ingreso per cápita, así como también con sus niveles de competitividad.

Esto es algo que tiene que tener siempre presente el gobierno; pues los niveles de corrupción pueden ser un importante indicio de cómo estamos avanzando como país.



**MI COMPROMISO  
CON EL PERÚ**

---

# Luis Miguel Castilla

## Ministro de Economía y Finanzas

Para ser funcionario público tiene que haber vocación, compromiso y perseverancia con el objetivo de lograr influenciar positivamente en la vida de la población. Luis Miguel Castilla, Ministro de Economía y Finanzas, está convencido que su lugar está en la administración pública, y desde ahí da cumplimiento a su compromiso con el Perú.

Luego de 25 años de trabajar fuera del país decidió volver para atender unas cuestiones personales, y en ese eventual retorno recibió una invitación para trabajar en el gobierno. Hasta entonces había trabajado en organismos multilaterales; sin embargo, siempre sintió fascinación por desempeñarse como funcionario público, pues consideraba que como economista debía servir al país a través de la administración pública. Y es así que Luis Miguel Castilla dio inicio a lo que es hasta ahora parte de su compromiso con el Perú.

Empezó como Jefe de Gabinete de Asesores, y en un primer momento esto parecía ser suficiente para su experiencia profesional y personal con el Estado; pero al poco tiempo asumió el puesto de Viceministro. Con esto sintió que sus esfuerzos no podrían estar mejor orientados. Hasta que ocurrió, lo que él pensó sería parte de su plan de vida de largo plazo: el Presidente Ollanta Humala lo invitó a formar parte de su gabinete de ministros. Entonces, no había mejor oportunidad para expresar todo lo que su vocación de servicio pedía, pues para él era importante completar el círculo, pero nunca pensó que lo haría tan pronto.

Para trabajar en el Estado tiene que haber una mística especial y una vocación real para hacer que nuestros esfuerzos no pasen desapercibidos. Si la gestión es buena dejaremos huella y seremos recordados posteriormente, afirma Castilla. Si es así, el paso por la función pública no habrá sido intrascendente.

El ministro afirma que su motivación es asumir una responsabilidad con todo lo que eso implica y poder afirmar con convicción que contribuyó con su país haciendo su mejor esfuerzo y sacrificando parte de su tiempo personal para poder aportar a nuestro país. Pero sobre todo, tiene claro cómo quisiera ser recordado "...el ministro que dejó de ser considerado el mero cajero del país" Y aunque no parece ser una tarea sencilla, también tiene claro cómo conseguirlo. Hay que ir más allá de la función de administrar los recursos públicos, implementando reformas que busquen cambiar las cosas y no seguir bajo la misma actitud.

Cuando inició el gobierno del Presidente Humala hubo una gran expectativa de la población de que el progreso vivido durante los últimos años tendría continuidad y vendría una transformación importante, pues hoy somos un país totalmente distinto de lo que éramos hace 50 años. Castilla está crédulo de que la capacidad de gestión del Estado, sumada al accionar del sector privado y la sociedad civil, podrán hacer que este progreso continúe, pero sobre todo que llegue a la gente y se haga visible.

La principal tarea es hacer que todos se beneficien de la bonanza de este país que hoy es admirado en el exterior. Si no logramos ese cambio y esa efectividad que requerimos en las políticas públicas, vamos a estar en una situación muy complicada, que será aún más complicada en las siguientes elecciones. A la par, es importante encontrar mecanismos para expandir en la población la percepción de que lo que se hace desde el Estado beneficia a todos, pues son beneficios palpables expresados en trabajo, inversiones y crecimiento, en acceso a servicios básicos de calidad y en la eliminación paulatina de los grandes bolsones de atraso que conviven con islas de modernidad.



Pero estos desafíos implican que tenemos que hacer las cosas de manera distinta, enfatiza Castilla. El primer paso es empezar a pensar y trabajar con una sola visión de país, y no como Estado y sector privado por separado, pues debemos tener un común denominador para trabajar juntos. No obstante, no existe la confianza suficiente para trabajar articulados, pues en la mayoría de ocasiones lo individual prima sobre lo colectivo, y ya que ahora nos encontramos en un punto de inflexión de nuestra historia, es el momento de abstraernos de lo individual para pensar justamente en lo colectivo. Esto obligará a que trabajemos con una responsabilidad compartida. Por un lado, el gobierno debe propiciar los espacios para el diálogo y tener apertura para escuchar; por otro lado, el sector privado debe tener en cuenta que el gobierno trabaja bajo objetivos y por ende, tiene que adecuarse a ellos.

Castilla está de acuerdo en que la corrupción es un tema sumamente importante que limita el desarrollo de nuestro país, pero señala que este fenómeno solo puede tener presencia si es que hay alguien que corrompe y alguien que es corrompido. Cuando pensamos en por qué ocurre aquello, la primera respuesta que surge es por la inacción del Estado, y es que a veces –para muchos– la corrupción agiliza procesos.

Como recomendación, el sector empresarial tiene que tener en cuenta que su función no es sustituir lo que debe hacer el Estado; además, dados los objetivos de desarrollo y lo que la población requiere, se debe ir más allá del simple concepto de responsabilidad social que hasta ahora nos rige. A la empresa no debe bastarle con tener políticas de responsabilidad social, pues si el Estado va a tomar riesgos, ¿qué riesgos puede asumir un empresario, más allá de su utilidad personal o empresarial?

Es decir, el sector empresarial tiene que ir un paso más allá de brindar apoyo a través de sus programas de responsabilidad

social, movilizándose de forma efectiva detrás de un proyecto nacional, asumiendo riesgos y responsabilidad de mayor envergadura. Ello sería el inicio para comenzar a trascender de lo propio hacia lo colectivo: el bien común.

Sin duda sí hay empresarios que están dedicados a hacer patria, trascendiendo de su propio ámbito de negocio; mientras que hay otros que solo buscan el fin propio, que son “mercadas”. Pero ello debe cambiar, enfatizó Castilla, pues este segmento es el que hace que el Estado se ponga suspicaz y coloque a todos los empresarios bajo una misma medición.

Para propiciar la retroalimentación, mayor apertura y romper esta perenne desconfianza entre Estado y sector privado, la comunicación y la transparencia son elementos clave. Sentar las bases para abordar temas que usualmente no son discutidos, es también un mecanismo de interacción para reforzar las iniciativas de ambos sectores. Los últimos gobiernos han sido “tímidos” para emprender reformas, pues el simple hecho de salir de la zona de confort para asumir riesgos genera inestabilidad; no obstante, si se otorga mayor apoyo a aquellas iniciativas que benefician a todos –como la Ley Magisterial– es posible que las reformas tengan resultados y sean perceptibles.

Resultaría sencillo aplicar medidas como subir los sueldos de forma espontánea, pero cambios reales de esta naturaleza cuestan, y si van a costar, debe ser en el marco de una mejora en la prestación de los servicios públicos, precisó Castilla. Si hacemos eso vamos a lograr romper este estigma de la inacción del Estado y esa sensación de estar en piloto automático que nos lleva a la autocomplacencia.

Decidido, con convicción y optimismo, Castilla remarcó “me comprometo a dar lo mejor de mí para el desarrollo de mi país”.



**EL COMPROMISO  
DE LOS LÍDERES  
EMPRESARIALES**





---

## Jessica Rodríguez

Fundadora de Art Atlas – Arequipa

Sí es posible conectar el progreso social al éxito empresarial, y Art Atlas es una muestra de ello. Un modelo de crecimiento que incorpora un importante componente de responsabilidad ambiental y social, y la práctica de un comercio justo sobre la base de valores y principios compartidos dieron paso no solo a una exitosa empresa sino a una sólida familia en la cual clientes, proveedores y colaboradores forman parte de lo que en Art Atlas denominan Cadena de Valor Compartida.

Esta prestigiosa empresa se inició en Arequipa hace doce años motivada por tres ideales: (i) poner en valor las más finas fibras peruanas naturales; (ii) crear trabajo y oportunidades para mujeres y artesanos, manteniendo las técnicas de tejido ancestrales; y, (iii) llevar las creaciones nacionales a los más exigentes mercados internacionales de la moda. En la actualidad Art Atlas genera trabajo para más de 500 familias; exporta en promedio cerca de 12 mil prendas mensuales; y sus confecciones se exhiben en las capitales más importantes de la moda.

Y es que la principal satisfacción de hacer empresa es la gente y el impacto positivo que logran en ellos, tanto en su vida personal como en el aspecto laboral. Uno de los principales pilares de Art Atlas es trabajar en asociatividad para mejorar las condiciones de las comunidades arequipeñas en las que operan, empoderando principalmente a las mujeres, bajo la premisa que las inversiones que en ellas realizan generan un mayor retorno para la comunidad.

Los que tienen la oportunidad de hacer empresa, actúan y toman decisiones para impulsar un sueño personal, pero a la vez deben considerar que su aporte intervenga positivamente en pro de la construcción del país al que todos aspiramos y estamos cerca de conseguir, afirma Jessica Rodríguez, fundadora de Art Atlas. Para esta empresaria su principal compromiso es trabajar en la construcción de sus ideales, siempre que con ello pueda seguir impactando positivamente en las personas que se relacionan en el proceso de hacer empresa. Por ello, constantemente propone nuevas metas, buscando siempre estar un paso adelante para responder oportunamente a las exigencias del mercado y la sociedad.

# Dionisio Romero Paoletti

Presidente del Banco de Crédito del Perú y Credicorp

Un árbol robusto, sólido y fuerte, con duras raíces que salen de la tierra es la mejor manera para describir el compromiso que siente Dionisio Romero Paoletti, Presidente del Banco de Crédito del Perú y Credicorp, con nuestro país. Y es que cuando la tierra no es fértil, cuando no llueve lo suficiente o cuando el clima no es el más favorable, un árbol no puede retraer sus raíces e irse a otro lugar; así tampoco las familias y las empresas no lo pueden hacer. Tenemos raíces profundas que nos atan a nuestro país, y es porque tenemos un compromiso muy fuerte, señaló Romero Paoletti.

Recordó que su empresa ha atravesado momentos muy difíciles en décadas pasadas, entre ellos la reforma agraria, la es-

tatización de la banca, la volatilidad e incertidumbre política y económica, entre otros, pero esto es parte del pasado. Los peruanos hemos aprendido que para crecer hay que trabajar y hacerlo con entrega y tesón; y si bien, hemos interiorizado estas lecciones y aprendido del pasado, todavía hay temas estructurales que tenemos que atender, que de no hacerlo, no vamos a poder mantener este crecimiento en el mediano y largo plazo.

Al respecto, Romero Paoletti puntualizó en particular sobre tres de ellos. El primero es el referido a la infraestructura, tanto de carreteras, puertos, puentes, electrificación, agua y desagüe; no obstante, la infraestructura para la interconexión vial,



resulta ser un componente sumamente indispensable porque es un canal efectivo para promover y facilitar la inclusión social. Segundo, la educación. Nuestro país está calificado como el segundo con la peor educación en Latinoamérica, y ello implica que en el mediano plazo no podemos dar continuidad a este crecimiento porque no vamos a tener el talento humano necesario para liderar nuevos procesos, negocios y el país. Para que haya inclusión plena debe haber educación de calidad, si no preparamos a las personas, es imposible que puedan ser incluidas en la modernidad. Y tercero, la institucionalidad y el imperio de la ley. Romero Paoletti señaló que a pesar que los peruanos elegimos a nuestras autoridades, al poco tiempo adoptamos una actitud que pareciera no hacerles caso o desestimar lo que su accionar sugiere.

Si bien el Estado tiene la mayor voluntad de trabajar con el objetivo de atender estos y otros problemas urgentes, ha demostrado que no tiene la capacidad suficiente para hacerlo solo, siendo los empresarios los llamados a contribuir para su consecución. Pues, si bien es responsabilidad del Estado dar atención a estos temas, al final quienes asumen las consecuencias de no lograrlo son todos los peruanos.

Si no aprovechamos la oportunidad que hoy tenemos al frente, de tener estabilidad económica y buena apertura al diálogo, y

unimos nuestros esfuerzos, posiblemente seguiremos creciendo en 6% anual, y después lo haremos a 5% o 4%.

Romero Paoletti precisó que su compromiso con el Perú es “sacar el mejor partido de este momento y hacer el mayor esfuerzo para establecer el puente de comunicación con el Estado y con la academia, a fin de convertir más fértil esta tierra donde están nuestras raíces, las de nuestras familias y las de nuestra empresa... para que cada vez sus raíces sean más fuertes y profundas; el tronco más grande, con más ramas y más frutos para nosotros y para todos los peruanos”. No obstante, recordó que lo primero por hacer está en recuperar la confianza en el sector empresarial.

Dionisio Romero Paoletti está convencido que para plasmar su compromiso debe seguir invirtiendo, pues a través de la inversión privada se crea un beneficio no solamente para la empresa sino también –y sobre todo- para la sociedad. Está dispuesto a contribuir con el Estado aportando ideas, propuestas, tiempo, imaginación y recursos, para sacar adelante los programas e iniciativas sociales; y es que el poder más grande que puede tener un programa de responsabilidad social empresarial es ser un ejemplo que después otras empresas y el Estado puedan copiar y reproducir en gran magnitud.

---

# José Graña

## Presidente del Grupo Graña y Montero

Qué mayor satisfacción puede dar el saber que a través de nuestros negocios hacemos Perú. Precisamente, José Graña, Presidente del Grupo Graña y Montero, no deja de expresar el orgullo que siente por las grandes obras realizadas a través de su empresa, y sobre todo por el impacto que han tenido en mejorar la calidad de vida de los peruanos. Y no es para menos, pues en este incansable listado de obras y proyectos que se le atribuyen figuran hospitales, viviendas, aeropuertos y carreteras, entre otros. Pero todo esto se logra motivado por un gran compromiso “lograr una empresa peruana con las capacidades humanas para ejecutar proyectos cada vez más grandes y sofisticados, requeridos por el país, pero alcanzando estándares del primer mundo aquí y en el exterior, y compartir estos éxitos y conocimientos con la comunidad, de forma que se conviertan en herramienta para ellos y el país”.

Sin embargo, el camino no ha sido fácil. El crecimiento del grupo Graña y Montero aumentó el interés de los competidores extranjeros por los proyectos de infraestructura, de modo que la empresa no solo debía seguir su plan de crecimiento, sino que ahora debía hacerlo siguiendo los estándares internacionales. Esto los llevó a hacer denodados esfuerzos de capacitación en innovación y manejo del conocimiento, complementado con la promoción de valores y una conducta ética.

Gracias a esta conducta, José Graña señala que han podido crecer de forma notable en el ámbito de las obras privadas, e incluso en las obras públicas. No obstante, su mayor éxito es haber conformado un equipo técnico de alto nivel con más de 3500 ingenieros peruanos, capacitados para diseñar, financiar, dirigir y operar los proyectos más sofisticados. Pero para comprobar que sí lograron alcanzar las



capacidades y estándares internacionales, decidieron demostrarlo fuera del Perú; y así lo hicieron.

Actualmente la empresa trabaja en un proyecto minero en Chile y otro en Panamá, y hace pocos meses terminaron una mina de oro en República Dominicana y una línea de transmisión en Chile. Con toda certeza, Graña y Montero es el grupo latinoamericano que más proyectos mineros ha construido en la región, afirma José Graña. Adicionalmente, el empresario considera que está casi cumplida la meta de darle al Perú una empresa de ingeniería de clase internacional; no obstante, la meta no podrá cumplirse del todo si no logramos integrarnos como país.

La estrategia de esta empresa ha sido crecer en las distintas áreas de la ingeniería y la infraestructura, mejorando los conocimientos, capacidades y comportamientos de sus colaboradores. Para que ello sea sustentable, están comprometidos

a compartir toda la experiencia adquirida con las comunidades donde están operando. No en vano su estrategia de largo plazo se denomina "Crecer y Compartir". En el caso de las comunidades remotas donde se ejecutan sus obras han creado un programa de desarrollo de capacidades para la inserción laboral. Y es que el impacto que generan en la vida de las personas supera las infraestructuras que construyen.

"Nuestro sueño debe ser lograr que el Perú sea considerado un país de primer mundo y líder en la región. Estoy seguro que si nos lo proponemos así, en el año 2023 podemos tener un país de clase mundial en base a empresas y ciudadanos de clase mundial", señaló José Graña.

Cerró su participación recordando a los actuales líderes del Perú que tienen la tarea de definir la visión país y a dónde se puede llegar, pensando en grande y en el largo plazo.



**CLAUSURA**

**Susana Eléspuru**  
Presidente Directorio  
IPAE Acción Empresarial

---

Durante los tres días de CADE Ejecutivos 2012, el sector empresarial se ha mirado así mismo, para analizar sus virtudes y defectos, con el objetivo de establecer compromisos, porque tenemos la convicción que nuestro país tiene un gran futuro por delante. Aspiramos a ser un Perú desarrollado de aquí a unos 20 años, donde todos tengamos oportunidades para acceder al bienestar. Pero el momento es ahora.

Tenemos la mejor oportunidad de nuestra historia de mantener el crecimiento económico y a la vez generar bienestar. Diversos factores están contribuyendo al buen desempeño de nuestra economía; y además, estamos gozando de una ventana de oportunidad privilegiada, que no se volverá a repetir. Tenemos precios excepcionalmente altos de las materias primas que exportamos, que han generado inversiones muy significativas, estimulando el crecimiento de otros sectores, y multiplicando los ingresos tributarios del Estado. Sin embargo, hay avances en nanotecnología y biotecnología que podrían quebrar esta tendencia. Hoy científicos están trabajando para crear bacterias que a partir del agua sinteticen combustibles; más directamente pueden afectarnos los llamados cátonos, nanomateriales programables con los que ya experimenta Intel, que podrían sustituir al cobre, oro, plata, plomo y zinc peruanos.

De otro lado, estamos inmersos en el bono demográfico que se da una sola vez en la historia de un país. Tenemos muchas más personas en edad de trabajar que personas dependientes, ampliando la posibilidad de generar riqueza y acelerar el crecimiento. Pero, nos durará entre 15 y 20 años más; luego, igual que los países desarrollados, tendremos pocos niños, escasos jóvenes, muchos adultos y numerosos ancianos.

Asimismo, nuestro país se está reencontrando, valorizando sus raíces y comenzando a mirar al futuro. Nuestra diversidad nos da un enorme potencial de riqueza y nuestro espíritu emprendedor está reconfigurando las ciudades, los patrones de consumo y hasta las identidades.

Pero, todo este proceso puede frustrarse si no superamos algunas limitaciones que tenemos: (i) una buena parte de la población no tiene las competencias que les permitan trabajar productivamente; (ii) algunas de nuestras regiones aún no logran trazar una ruta de generación de riqueza; y, (iii) la debilidad institucional en el sector público y privado, la escasa capacidad de gestión del Estado y los mecanismos de representación social y política tan fragmentados, dificultan la convergencia de intereses y propician enfrentamientos.

Todo esto tiene que cambiar, y como líderes, los empresarios tienen la responsabilidad de impulsar estos cambios. Por ello, en este CADE hemos generado consensos claves para contribuir al desarrollo de nuestro país, canalizando el liderazgo empresarial con intervenciones en temas institucionales, sociales, políticos y de gestión ética. Es el momento de transformar el sector empresarial, generar valor compartido, pensar en el bien común para la sociedad, pero tenemos que comprometernos.

En CADE Ejecutivos 2011, como IPAE nos comprometimos a potenciar cinco líneas de acción: innovación, competitividad, desarrollo emprendedor, educación y gestión con ética, logrando importantes avances en cada una de ellas.

Para contribuir a que el Perú se ubique entre los cuarenta países más innovadores del mundo en el año 2021, IPAE creó el Centro de Innovación, que busca formar gestores de la innovación en las empresas peruanas, en alianza estratégica con Tecnalia y Fraunhofer, entre otras organizaciones. También lanzamos la "Alianza por la Innovación" convocando a grandes empresas líderes, dimos inicio a los Foros por la Innovación para formar una comunidad de gestores, reunimos a jóvenes líderes de innovaciones tecnológicas, y concretamos una importante Misión Técnica a los parques tecnológicos de Bilbao con autoridades del Estado peruano. En el 2013 consolidaremos la certificación para la "Marca Perú" basada en innovación.

También tenemos el Centro de Competitividad y Estudios Estratégicos, que promueve la discusión de políticas públicas y está colaborando con el Consejo Nacional de la Competitividad en la consecución de 8 de sus 60 metas. Además, está asumiendo un rol de mayor liderazgo en el monitoreo, enlace y generación de propuestas para mejorar la competitividad de nuestro país.

El Centro de Promoción del Emprendimiento ha mejorado la gestión y la competitividad de las MYPES a través de diversos proyectos. En el 2013 vamos a promover la calidad total en cientos de micro empresas e implementar proyectos con pequeñas empresas que tengan el potencial de transformarse en medianas.

En educación, con el auspicio de 21 empresas privadas, el Programa Escuelas Exitosas ha logrado que más de 55000 niños mejoren su comprensión lectora y razonamiento lógico-matemático. Estos colegios ahora son gestionados con eficiencia, tienen maestros que transmiten valores, y los padres de familia y la comunidad se han hecho responsables del desarrollo educativo. El desafío para el 2013 es ampliar la cobertura de este programa construyendo más redes.

Además, nos comprometemos hoy a formar el Centro de Promoción Educativa, en especial para propiciar una mejor articulación entre los requerimientos del mercado laboral y la oferta educativa, que es una necesidad urgente en nuestro país.

En Gestión Ética hemos concluido el estudio "Gestión con Ética en la Educación", que recoge la experiencia internacional en la lucha contra la corrupción en este sector y presenta un "triángulo virtuoso" de buenas prácticas.

Además, la Escuela de Empresarios de IPAE, como resultado de un trabajo de aseguramiento de la calidad, ha obtenido la acreditación internacional de la carrera de Administración de Negocios; convirtiéndose en el primer instituto que logra una certificación de este tipo en el Perú. Con la participación de un

socio estratégico, tenemos previsto expandir aún más su alcance a nivel nacional.

IPAE se ha reinventado y esto es lo logrado en este año, cumpliendo los compromisos que asumimos el año pasado ante ustedes. Es su propósito canalizar el esfuerzo de líderes comprometidos, para ejecutar iniciativas de acción empresarial y así contribuir al desarrollo del Perú.

Tenemos una gran posibilidad de convertir al Perú en un país desarrollado de aquí a unos 20 años. En este CADE, al mirarnos a nosotros mismos, hemos descubierto que nuestro gran reto es transformar nuestro liderazgo empresarial en compromiso nacional para hacer posible este sueño.

IPAE les propone unirnos para convocar a todo el sector empresarial y al país entero, a fin de diseñar nuestro futuro. Porque un país sin rumbo es como un barco a la deriva. Si hoy tenemos un crecimiento del orden del 5 al 6%, ¿por qué no aspirar a crecer a 10% anual? Para lograrlo, necesitamos escoger el camino que nos permita acelerar nuestro crecimiento.

Debemos definir objetivos nacionales. Una agenda para los próximos 10 años, que con la participación de todos los sectores permita articular ese liderazgo amplio y plural que nuestro país necesita. Será un esfuerzo conjunto de nosotros, líderes empresariales, los gremios, los think tanks, los académicos, las organizaciones de la sociedad civil, los partidos políticos, las instituciones del Estado.

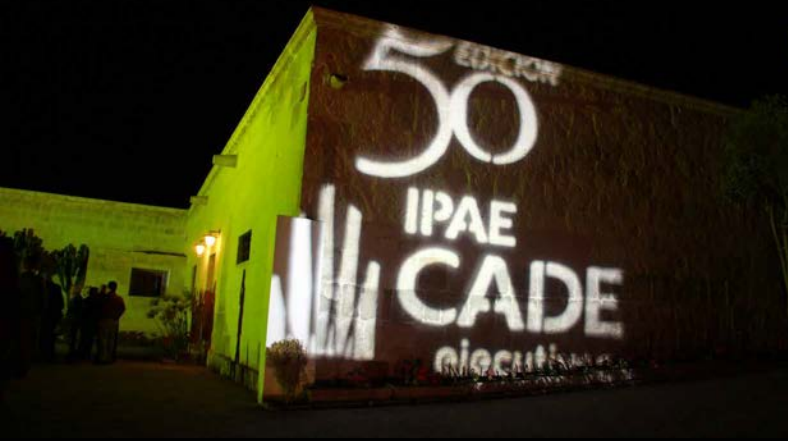
Desde IPAE, nuestra propuesta concreta es promover un programa multi institucional que propicie este esfuerzo, y además ofrecemos que CADE Ejecutivos 2013 sirva de foro para consensuar estos objetivos nacionales a fin de construir el Perú que soñamos.

El futuro se imagina, se sueña, se diseña y se construye. Y nosotros somos una fuerza que ahora sí puede cambiar al país. No nos quedemos en el pasado, miremos hacia adelante. ¡El momento es ahora!

Unamos voluntades y esfuerzos para interpretar juntos una maravillosa sinfonía por el Perú. Es el momento de anunciar a nuestros compatriotas que estamos comprometidos, que todos sepan que el Perú que soñamos está en nuestras manos.

















ipae.pe

Ca. Víctor Maúrtua 195, San Isidro



**IPAE**  
**CADE**  
ejecutivos