



**CAPITALISMO  
CONSCIENTE<sup>®</sup>**  
PERÚ



# LIDERAZGO EMPRESARIAL

**EN TIEMPOS DE CRISIS SOCIAL,  
POLÍTICA Y ECONÓMICA**

**RESUMEN MESAS  
REDONDAS**

**DIC 2020 - ABR 2021**



# LIDERAZGO EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE CRISIS SOCIAL, POLÍTICA Y ECONÓMICA

## RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo en desarrollo, el sector privado es responsable aproximadamente del 90% del empleo y sus actividades empresariales proporcionan bienes y servicios esenciales que mejoran la vida de la población, generan ingresos fiscales y son fundamentales para estimular el crecimiento de la economía, afirma el IFC, miembro del Grupo Banco Mundial. En el caso del Perú, Comex asegura que la inversión privada ha sido, desde la década de los 90, la fuente más importante de crecimiento de la economía. Sin la empresa privada, no hay crecimiento ni desarrollo. Según la OCDE, cuando la inversión privada cae, la capacidad productiva de la economía pierde dinamismo. Como resultado, se genera menos empleo, y, en consecuencia, menos oportunidades para que la población más vulnerable salga de la pobreza.

## RESUMEN MESAS REDONDAS

Según la OCDE cuando la inversión privada cae, se genera menos empleo y menos oportunidades para que la población más vulnerable salga de la pobreza.

## La Pregunta Clave

### ¿Cómo recuperar la confianza y repotenciar el impacto positivo del sector privado a través del liderazgo empresarial?

El importante aporte del sector privado no está en discusión. Sin embargo, en tiempos de incertidumbre social, política y económica, se agrava la crisis de confianza de la sociedad en las instituciones, y la empresa privada, pese a sus aciertos, no es la excepción. Su mirada, muchas veces cortoplacista y, en ocasiones, su desafección a los asuntos públicos que tienen que ver con el bien común, especialmente, su tibieza para opinar sobre los grandes imperativos nacionales, han hecho que cada vez menos personas en el mundo, sobre todo las más jóvenes, confíen en los CEO, e incluso en el sistema capitalista. Pese a ello, la ciudadanía espera que los empresarios ejerzan un liderazgo activo en resolver problemas sociales.



**La ciudadanía espera que los empresarios ejerzan un liderazgo activo en resolver problemas sociales**

Entonces, la cuestión central es: ¿cómo recuperar la confianza y repotenciar el impacto positivo del sector privado a través del liderazgo empresarial? Para responder a esta pregunta, cerca de 110 líderes del sector privado, sector público, academia, sociedad civil y medios de comunicación -incluyendo a millennials-, se reunieron en diez mesas redondas virtuales, organizadas por Capitalismo Consciente Perú, con el objetivo de reflexionar sobre cómo contribuir al impulso del liderazgo empresarial.

Debido a la crisis que azota al país, el propósito de las mesas redondas no fue detenerse en aplaudir los evidentes méritos de la empresa en nuestro país —que de ninguna manera deben desmerecerse— ni en criticar las limitaciones y los desaciertos del Estado —que son bastante conocidos—, sino, más bien, en contrastar los distintos puntos de vista de líderes de diversos sectores para analizar la relación de la empresa privada con la sociedad y proponer soluciones que ayuden a mejorar e incrementar el impacto positivo que generan.

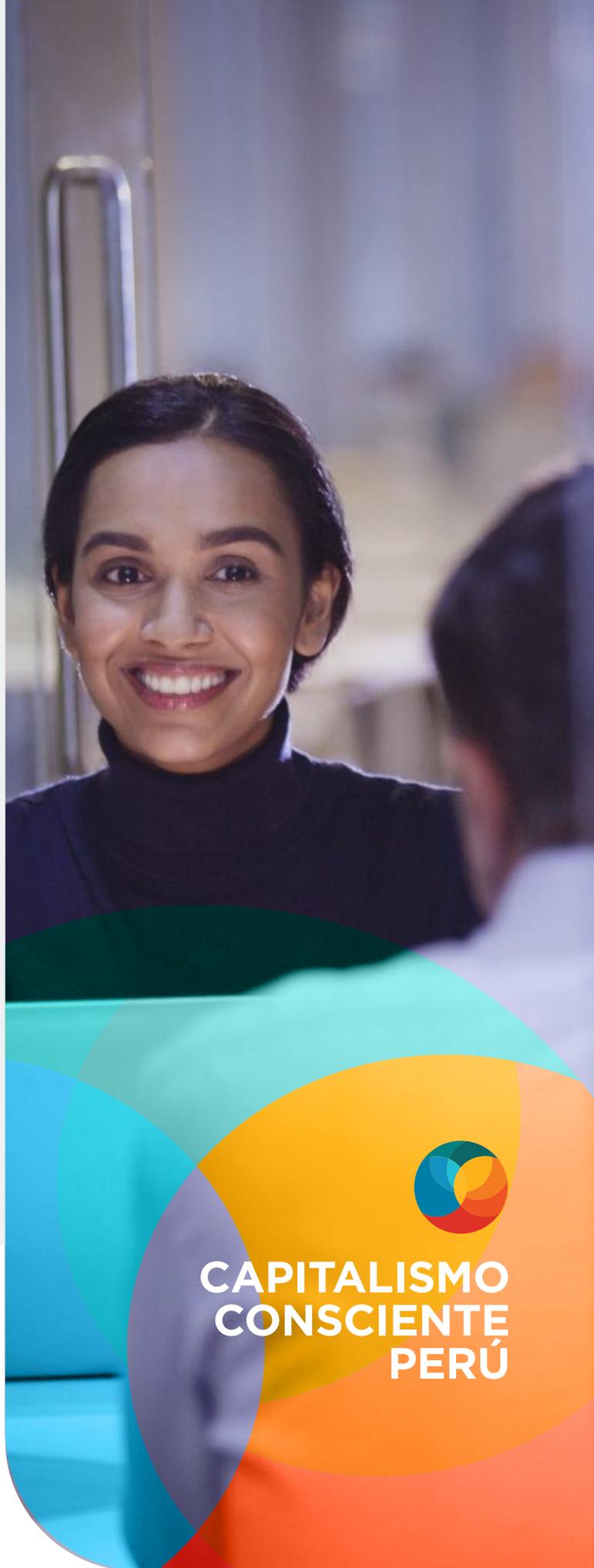
Las reuniones dejaron en claro que los empresarios deben participar activamente en la cosa pública a favor del bien común. Las empresas pueden, y deben, romper la inercia y participar en política, no necesariamente partidaria, sino a nivel de una visión conjunta de país y de bienestar social. La empresa privada —a través de sus negocios y de los bienes y servicios que brinda— puede hacer mucho más de lo que ya hace, no con filantropía o RSE (que siempre son bienvenidas), sino mediante una manera de actuar más consciente del rol fundamental que debe cumplir: resolver necesidades sociales y humanas.

A partir de las conclusiones resultantes de estos conversatorios virtuales, Capitalismo Consciente Perú ha resumido en este informe diez formas en las que los líderes empresariales pueden generar confianza e incrementar su impacto positivo en la sociedad, como por ejemplo, modificar la forma en la que la empresa se vincula con los demás, al transformar su participación de lo individual a lo colectivo reconociendo la interrelación e interdependencia que tiene con todos sus *stakeholders*; redefinir su definición de éxito; asumir una mirada de sostenibilidad y largo plazo; cambiar su narrativa y adoptar un lenguaje que invite a una nueva conversación sobre su impacto en el bien común; y, especialmente, hacer activismo empresarial –a nivel de dueños, directores y CEO–, sentando posición sobre las reformas clave que requiere el país para encaminarse a su desarrollo sostenible.

Los invitamos a leer en más detalle estas propuestas y a acompañarnos en las próximas reuniones virtuales para seguir contribuyendo a fortalecer el importante rol que la empresa privada cumple en el desarrollo del país, no sólo económico, sino ambiental, social y humano.

A continuación, las diez medidas, y al final, un Anexo con algunos *quotes* extraídos de las mesas redondas.

**HEMOS RESUMIDO EN  
ESTE INFORME  
10 FORMAS EN LAS QUE  
LOS LÍDERES EMPRESARIALES  
PUEDEN GENERAR CONFIANZA E  
INCREMENTAR SU IMPACTO  
POSITIVO EN LA SOCIEDAD**



# 10

## MEDIDAS PARA RECUPERAR LA CONFIANZA Y POTENCIAR EL ROL DEL EMPRESARIADO

### DIAGNÓSTICO

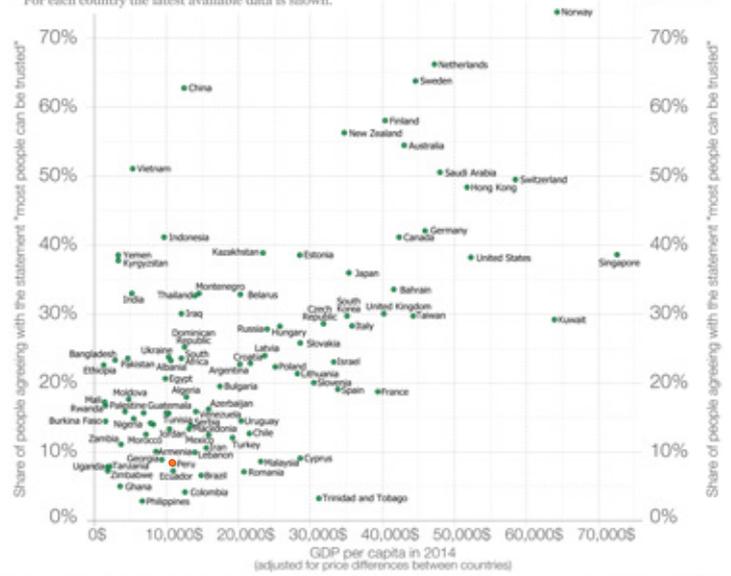
El 2021 será decisivo para el futuro de la humanidad, ha afirmado el fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés), Klaus Schwab, al pedir a los líderes mundiales que se centren en reconstruir la confianza y crear un crecimiento económico más resistente, inclusivo y sostenible. "La confianza es necesaria para superar la crisis y tener una base para una mente orientada al futuro y construir un mundo para el mañana", ha enfatizado.

El WEF demuestra que la confianza es el pegamento de las sociedades sanas y el lubricante de la productividad económica. Su presencia suele pasar desapercibida, pero su ausencia es difícil de pasar por alto. De hecho, las zonas geográficas en las que falta la confianza, como el Perú, son las menos avanzadas económicamente.

#### Country by country: Trust vs. GDP per capita

Shown is the share of people agreeing with the statement "most people can be trusted". For each country the latest available data is shown.

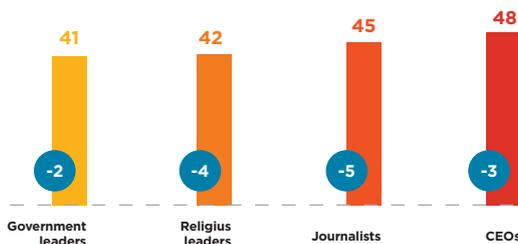
Our World in Data



Data source: World Value Survey for data on trust and Penn World Table for data on GDP per capita. This visualization is available at [OurWorldInData.org](https://ourworldindata.org). There you find the raw data and more visualizations on this topic. Licensed under CC-BY-SA by the author Max Roser.



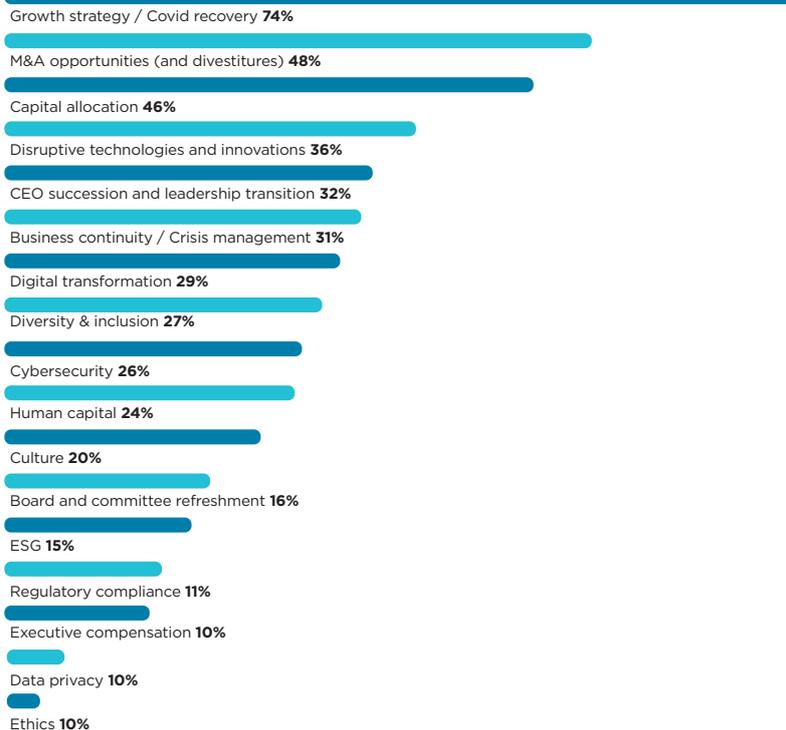
#### Trust in societal leaders declines further



De otro lado, **Trust Barometer** revela que las personas no confían en que los CEO (ni ningún líder social) haga lo correcto, con una caída de tres puntos en su puntuación de confianza (48%) con respecto al año pasado.

Si bien la empresa privada ha tenido muchos aciertos y ha jugado un rol clave en el desarrollo económico, social y ambiental, la pérdida de confianza en sus líderes —y en el sistema capitalista, con 56% de la población mundial que cree que éste hace más daño que bien— puede explicarse en su mirada centrada históricamente en el corto plazo y exclusivamente en la rentabilidad para los accionistas sin considerar los intereses de todos sus *stakeholders*, y lo que es peor, muchas veces dejando de lado la ética.

## ¿If you were charged with setting the agenda for your next meeting, which topics would you include as most relevant?



No se trata de satanizar a las compañías o la rentabilidad. Más bien, esta última es necesaria para que la empresa cumpla su verdadera razón de ser: resolver necesidades humanas y sociales. Ese no es exclusivamente el rol del sector público. De hecho, más de dos tercios de la población mundial espera que los CEO intervengan cuando el gobierno no soluciona sus problemas sociales, y más de 8 de cada 10 personas quieren que los CEO se pronuncien sobre cuestiones sociales importantes, como el impacto de la pandemia, la automatización del empleo y los problemas sociales (racismo, sostenibilidad, etc), según Trust Barometer. Esto no quiere decir que esperan que la empresa reemplace al Estado. No. El mensaje más bien es que ésta se interese en los urgentes problemas que afectan a la población, la que ciertamente incluye a sus consumidores.

Está claro que hacer empresa en el Perú no es nada fácil, muchas veces por la obstrucción del Estado, la impredecibilidad de nuestro sistema

de justicia, la débil institucionalidad, el populismo de muchos políticos —especialmente congresistas— y la desconfianza generalizada, entre otros factores. Sin embargo, las conversaciones de las mesas redondas revelaron un claro consenso sobre la necesidad de renovar el liderazgo empresarial y de las élites para transformar el país. El resultado de la primera vuelta electoral podría ser una señal de ello.

“ Las conversaciones de las mesas redondas revelaron un claro consenso sobre la necesidad de renovar el liderazgo empresarial y de las élites para transformar el país”.





## 10 SESIONES VIRTUALES

Determinaron que el mayor desafío de los empresarios es ganarse la confianza de la sociedad.

## ¿QUÉ HACER?

Durante 10 sesiones virtuales organizadas por Capitalismo Consciente Perú entre el 15 de diciembre del 2020 al 5 de abril del 2021, cerca de 110 líderes -entre hombres y mujeres, y personas de la generación X y Millennials- del sector empresarial, medios de comunicación, sociedad civil, academia y estado, determinaron que el mayor desafío de los empresarios es ganarse la confianza de la sociedad.

Y no obstante la participación empresarial en iniciativas como empresarios por la educación y lucha contra la pobreza, hay muchísimos espacios en temas de desarrollo social y humano en los que los empresarios no

participan y que, en consecuencia, otros ocupan. Esa "indiferencia" (real o aparente) refuerza el mal concepto hacia la empresa, sobre todo hoy cuando los más jóvenes premian con su preferencia a las empresas que reflejan los valores de los consumidores por hacer de este un mundo mejor.

A lo largo de los conversatorios, los participantes llegaron, en su conjunto, a diez sugerencias urgentes para empezar a construir esa licencia social y potenciar los beneficios de la empresa en el país en estos tiempos de crisis social, política y económica.





# A NIVEL DE CREENCIAS

## 01

**Actuar por convicción y no sólo porque la ley lo manda**, y menos aún por miedo o presión social y mediática. Dejar la creencia de que la empresa privada es ajena a los problemas estructurales del país o que éstos son tarea exclusiva del Estado. El tradicional “los empresarios no participamos en política” (es decir, lo que tiene que ver con el bien común) ha dejado de ser un paradigma válido, y la ausencia del sector privado en este campo le hace daño al liderazgo empresarial.

## 02

**Escuchar y dialogar más, sobre todo con quienes piensan distinto.** Desarrollar una mirada nacional y entender mejor cómo ciertos asuntos, que están fuera de nuestro radar, afectan de manera distinta a la población. Las mesas redondas revelaron que el sector empresarial puede adoptar una actitud más horizontal y humilde para construir puentes, tender alianzas y participar transparentemente en sugerir políticas públicas, pensando en el mejor interés del país.



## 03

**Definir una nueva identidad empresarial que migre de lo individual a lo colectivo**, es decir, dando importancia a todos los *stakeholders*. También, adoptar algunas conductas como, por ejemplo, criticar y denunciar públicamente, cuando sea el caso, a empresas con malas prácticas. Mejorar su comunicación, pero de una manera auténtica y transparente. La percepción sobre la empresa no se resolverá con estrategias de PR. Serán los modelos de negocios —con foco en asuntos ambientales, sociales y humanos— los que la mejorarán.

# A NIVEL DE CONSTRUCCIÓN DE PROPÓSITO

## 04

**Definir un Propósito superior —en forma concreta y ejecutable— que exprese los beneficios que el negocio genera a la sociedad.** En otras palabras, cómo —a través de los bienes y servicios— resuelve necesidades ambientales, sociales y humanas. Una buena forma de empezar es alineando el sistema de evaluación y compensación de los CEO y principales ejecutivos con el grado de cumplimiento del Propósito superior definido por la empresa.



## 05

El directorio debe **asumir su responsabilidad de supervisar cómo la gerencia hace realidad el Propósito de la empresa (cómo lo articula, ejecuta y cómo mide e informa sus resultados).** Para ello requiere revisar su agenda dinámica y composición.

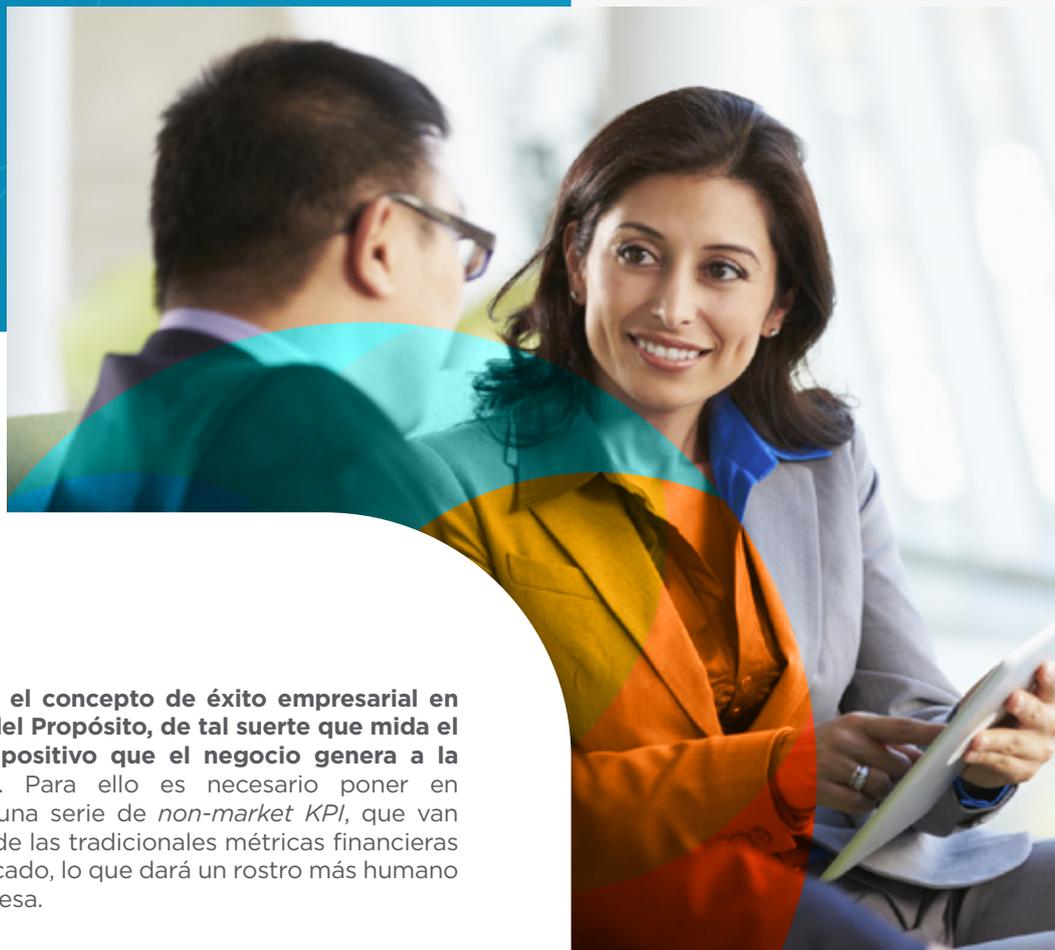


**REVISAR  
LA AGENDA  
DINÁMICA Y  
COMPOSICIÓN DEL  
DIRECTORIO**

# A NIVEL DE ORGANIZACIÓN

## 06

**Poner al ser humano y su ecosistema en el centro de los modelos de negocio y estrategias empresariales.** Alinear los planes de negocios y presupuestos a este principio básico. Las mesas redondas dejaron muy en claro que esta conclusión no se refiere a actividades de filantropía o de RSE, sino a la manera de operar desde el mismo *core business* de la empresa.



## 07

**Redefinir el concepto de éxito empresarial en función del Propósito, de tal suerte que mida el impacto positivo que el negocio genera a la sociedad.** Para ello es necesario poner en práctica una serie de *non-market KPI*, que van más allá de las tradicionales métricas financieras y de mercado, lo que dará un rostro más humano a la empresa.



# A NIVEL DE SOCIEDAD

## 08

**Ejercer activismo empresarial.** El objetivo es ayudar a generar un cambio para actuar más en función colectiva que individual. Construir una narrativa que cubra temas relevantes para la sociedad, como igualdad de condiciones para hacer empresa, acciones para mitigar el calentamiento global, medidas contra la discriminación por raza, género u orientación sexual. Participar en iniciativas para mejorar la ética empresarial y apoyar el periodismo de investigación.

## 09

**Jugar un rol más activo (a partir de la participación directa de los dueños de empresas, presidentes de directorio y CEO) para mejorar la institucionalidad del país y la democracia.** Por ejemplo, dar propuestas concretas para reformar el Estado (reformas políticas, de justicia, de salud, de educación) y financiar *think tanks* que puedan aportar en este sentido.



## 10

**Los gremios empresariales deberían ser liderados por los propios empresarios para incrementar su capacidad y alcance.** Sin perjuicio de la capacidad técnica de los profesionales que los presiden, ésta fue una sugerencia que se repitió mucho durante las mesas redondas.



# CAPITALISMO CONSCIENTE PERÚ



**CONOCE MÁS  
SOBRE EL  
CAPITALISMO  
CONSCIENTE  
EN EL PERÚ**

Si le interesa dar sus aportes para fortalecer el rol de la empresa, repotenciar el liderazgo empresarial o conocer más sobre el movimiento Capitalismo Consciente en el Perú, contáctenos a través de

[movimiento@capitalismoconsciente.pe](mailto:movimiento@capitalismoconsciente.pe)



# QUOTES

## TOMADOS DE LAS MESAS REDONDAS

“ Sin menoscabar los beneficios que genera el sistema de la libre empresa, sí debemos reconocer que muchos de los cuestionamientos al capitalismo son válidos. Basta con ver las carencias profundas en el país, producto del modelo en las últimas dos o tres décadas para darnos cuenta de que, como empresarios, descuidamos lo que, quizás, es más importante: el desarrollo social y humano, que hubiese sido posible si hubiéramos puesto el mismo esfuerzo en las reformas institucionales (salud, educación, justicia, seguridad) del que pusimos en las reformas económicas”.

“ En el sector privado estamos avanzando en temas de sostenibilidad, pues hay una suerte de consenso en la necesidad de renovar el liderazgo empresarial y adaptarlo a las nuevas necesidades de rentabilidad, no sólo económica, sino rentabilidad social y ambiental”.

“ La política ha sido desertada por la élite. Hay que regresar a ella, no necesariamente partidaria (aunque sería ideal para reforzar la democracia), sino participando activamente en políticas públicas que resuelvan las necesidades del país. Esto, que no implica invadir fueros del Estado, requiere un cambio de *mindset* en el liderazgo empresarial”.

“ Por lo general, los empresarios y CEO están en modo *mute* y tradicionalmente se han refugiado en los gremios, que son los que cargan con el bulto. La institucionalidad la construimos todos, y no solo la sociedad civil”.

“ Si sabemos que, en no pocos casos, hay mercantilismo ¿por qué entonces no tomamos la iniciativa para combatirlo? Así no se nos mete a todos en el mismo costal”.

“ Midamos el cumplimiento de los ODS. Juguemos un rol más protagónico en el Acuerdo Nacional, en la Mesa de Lucha contra la Pobreza, en asuntos ecológicos y ambientales”.

“ Ciertamente, la sostenibilidad es fundamental, pero no olvidemos que el desarrollo social y económico deben ir de la mano. Para ello es fundamental ser eficientes para ser rentables y cumplir nuestro rol empresarial. Hay que trabajar para que la rentabilidad no se satanice”.

---

“ Necesitamos ser más enfáticos en el combate a la corrupción pasando de la declaración a la acción”.

---

“ En nuestra sociedad hay un cuestionamiento al capitalismo y al libre mercado. Se cuestiona el lucro y el modelo económico por razones ideológicas y culturales. Por eso, es fundamental educar en economía social de mercado. Dicho esto, sería interesante que los empresarios propongan un plan de desarrollo del país, que incluya la reforma del sistema de salud, por ejemplo. También iniciativas público-privadas en educación; hacer planteamientos para lograr una mayor inclusión financiera; propuestas para la reforma judicial; planificación urbana; simplificación administrativa; etc. Si estas propuestas nacen desde las empresas, la sociedad verá un compromiso real de la empresa con el país”.

---

“ El liderazgo empresarial tiene que ver con el relato. Pero los empresarios no tienen un buen relato. Los millennials y hasta la generación Z no entendemos cómo la clase dirigente cree que con filantropía y actividades de RSE es suficiente. Eso ya no alcanza. Deben renovar su relato en términos de impactos positivos generados a la sociedad desde su mismo *core business*, responsablemente, sin generar externalidades y siendo rentables”.

---

“ Ustedes requieren iniciar una nueva conversación en términos más humanos. Por qué no hablan de inclusión, bienestar, cooperación, empatía, compasión, felicidad, amor. Si estos elementos están presentes en el plano familiar y personal, ¿por qué no en la empresa que juega un rol fundamental en nuestro desarrollo?”.

---

“ La narrativa usual que usan los defensores del sistema muchas veces refuerza la idea de que el capitalismo y la empresa privada tienen un enfoque cortoplacista que sólo busca su propio beneficio. Hay que renovarla, pero sobre la base de acciones concretas. Por ejemplo, el término ‘crecimiento económico’ debe ser reemplazado por ‘desarrollo sostenible’; ‘empresas rentables’ por ‘empresas con propósito’. La narrativa debe ser más cálida y humana, pero respaldadas por modelos de negocios que pongan a la persona en su centro”.





**CAPITALISMO  
CONSCIENTE®**  
PERÚ

**LIDERAZGO EMPRESARIAL  
EN TIEMPOS DE CRISIS SOCIAL,  
POLÍTICA Y ECONÓMICA**

RESUMEN MESAS REDONDAS

[movimiento@capitalismoconsciente.pe](mailto:movimiento@capitalismoconsciente.pe)

