

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



El Reporte de Sostenibilidad como Herramienta de Gestión: caso
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Oscar Guillermo, Capcha Rivera, DNI: 44009038

Ethel Ernesto, Cornejo Escobar, DNI: 42501957

Jaime, Jiménez Tuse, DNI: 80478355

Giancarlo, Portillo Tito, DNI: 10725968

ASESOR

Lisa Annita Bunclark, CE: 001876724

ORCID 0000-0003-2160-8907

JURADO

Percy Samuel Marquina Feldman

Luciano Barcellos de Paula

Lisa Annita Bunclark

Surco, Setiembre 2021

Agradecimientos

Nuestro sincero agradecimiento a los integrantes del equipo que elaboró la presente tesis. La entrega y dedicación sumó a la habilidad y entendimiento, todo lo cual fue creciendo gradualmente durante este empeño. Un especial agradecimiento a Anthony Miyagusuku, nuestro vínculo directo con Cooperativa Pacífico, quien amablemente nos brindó la oportunidad de profundizar en nuestro caso de estudio. Gratitud especial también a nuestra asesora de tesis, la profesora Lisa Bundark, siempre dispuesta a orientarnos en este proceso y de quien recibimos todas las herramientas de aprendizaje necesarias para su culminación. Finalmente, gracias a la familia CENTRUM PUCP, de quien nos sentimos orgullosos de abrazar como *alma mater*.

Dedicatoria

Esta tesis va dedicada a nuestros padres, quienes nos ayudaron a perseverar en el logro de nuestros propósitos de vida. Con sus testimonios nos han orientado desde los primeros pasos, ahora vinculados por la Providencia para el mejor servicio a la sociedad.

Resumen Ejecutivo

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico es una empresa peruana sin fines de lucro que se especializa en ofrecer servicios financieros a sus socios, ocupando el primer lugar en su sector a nivel nacional, debido a su liderazgo en el volumen de activos, captaciones, colocaciones y patrimonio. La empresa, caracterizada por el fomento de principios y valores del cooperativismo e inclusión social, promueve el desarrollo económico de en sus más de 30 mil socios en Perú y Japón. En los últimos años ha incorporado a la definición de su identidad organizacional la perspectiva de Desarrollo Sostenible, desarrollando sus dos primeros reportes de sostenibilidad bajo el enfoque de *selección de Estándares GRI*. El presente estudio ha permitido identificar los problemas prioritarios que la organización debe afrontar a fin de consolidar su posicionamiento y el logro de su visión en el tiempo, los cuales se vinculan por medio de la visión de Sostenibilidad. De este modo, la hipótesis inicial del estudio, que reconoce en los reportes de sostenibilidad una herramienta de gestión válida para la Cooperativa, ha sido demostrada ampliamente a lo largo de la investigación. Finalmente, los últimos capítulos evalúan alternativas de implementación orientadas a la consecución de los objetivos de la empresa, a partir de la transformación de la cadena de valor por medio de la planificación estratégica en clave de Sostenibilidad. Las propuestas evaluadas conforman el aporte entregado a la gerencia de Cooperativa Pacífico, en espera de agregar valor a su gestión futura.

Abstract

Pacific Savings and Credit Cooperative is a Peruvian non-profit company that specializes in offering financial services to its members, ranking first in its sector at the national level, due to its leadership in the volume of assets, deposits, equity and profits. The company, characterized by the promotion of principles and values of cooperativism and social inclusion, promotes the economic development of its more than 30 thousand partners in Peru and Japan. In recent years it has incorporated the Sustainable Development perspective into the definition of its organizational identity, developing its first two sustainability reports under the GRI Standards selection approach. This study has allowed to identify the priority problems that the organization must face, in order to consolidate its positioning and the achievement of its vision over time, which are linked through the vision of shared value and Sustainability. Thus, the initial hypothesis of the study, which recognizes sustainability reports as a valid management tool for the Cooperative, has been widely demonstrated throughout the central chapters. Finally, the last chapters evaluate implementation alternatives aimed at achieving the company's objectives, based on the transformation of the value chain through strategic planning in the key of Sustainability. The proposals evaluated make up the contribution delivered to the management of Cooperativa Pacífico, waiting to add value to its future management.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1 Presentación de la organización.....	1
1.1.1 Visión y misión	1
1.1.2 Ventajas competitivas	2
1.1.3 Cultura corporativa.....	2
1.1.4 Productos.....	3
1.1.5 Objetivos estratégicos de la compañía	4
1.2 Análisis de la industria (las Cinco Fuerzas de Porter).....	4
1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter	7
Figura 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Cooperativa Pacífico.....	9
1.2.2 Factores críticos de la industria.....	9
1.3 Análisis Externo (PESTE)	10
1.3.1 Política	10
1.3.2 Económica.....	12
Figura 4. PBI y Demanda Interna 2008-2020 -2º semestre	13
1.3.3 Social.....	14
1.3.4 Tecnología.....	17

1.3.5 Medio ambiente.....	19
1.3.6 Oportunidades y amenazas.....	21
1.4 Análisis Interno (AMOFHIT).....	21
1.4.1. Análisis de administración y gerencia.....	22
1.4.2 Análisis de marketing y ventas	23
1.4.3. Análisis de operaciones.....	25
1.4.4. Análisis de finanzas.....	26
1.4.5. Análisis de recursos humanos	32
1.4.6. Análisis de sistemas de información y comunicaciones	33
1.4.7 Análisis de Tecnología.....	34
1.4.8. Fortalezas y debilidades	35
1.5 Conclusiones.....	36
Capítulo II: Problema Clave.....	38
2.1. Problemas Identificados en la Empresa	38
2.1.1 Problema 1: Baja concentración de colocaciones en MYPE	38
2.1.2 Problema 2: Insuficiente identificación y necesidades de sus stakeholders....	38
2.1.3 Problema 3: Parcial incorporación de la Sostenibilidad en su plan estratégico	39
2.2 Problema Clave.....	40
2.2.1 Sustancia	41
2.2.2 Ubicación	41
2.2.3 Propiedad	42
2.2.4 Magnitud	42

2.2.5 Perspectiva de tiempo	43
Capítulo III: Revisión de la Literatura.....	45
3.1 Asignación de la Literatura.....	45
3.2 Revisión de la Literatura.....	47
3.2.1 Sostenibilidad como objetivo global.....	47
Figura 9. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible	49
Figura 10. Progreso desde la adopción de los ODS en el Perú	54
3.2.2 Cooperativas, Mipymes y Mypes.....	59
3.2.3 Sostenibilidad en el Sector Financiero.....	61
3.2.4 Planeamiento estratégico.....	65
Figura 12. Proceso del planeamiento estratégico	66
Figura 13. Beneficios del Planeamiento Estratégico en una empresa	67
3.2.5 Enfoques de Sostenibilidad Empresarial.....	68
Figura 14. Nueva forma de gestión: balance económico	71
Figura 15. Esquema de sustentabilidad empresarial Penta-dimensional	73
Figura 16. Aspectos de la competitividad sustentable	75
v	
Figura 17. La RSE y el valor compartido	78
3.3 Conclusiones.....	78
Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Empresa	81
4.1 Análisis Cualitativo.....	81
4.2 Análisis Cuantitativo.....	86
4.2.1 Datos del centro de costos.....	87

4.2.2 Análisis del Reporte de Sostenibilidad según GRI 2019	88
4.3 Conclusiones	90
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....	92
5.1 Causas Identificadas	92
5.2 Principales Causas del Problema.....	92
5.2.1 Estrategia.....	92
5.2.2 Procesos	94
5.2.3 Cultura.....	95
5.2.4 Económico	96
5.3 Conclusiones	96
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas.....	98
6.1 Evaluación de los Modelos de Integración y Sistematización de la Propuesta	99
6.2.1 Alternativa 1: Implementar el modelo de Teoría de Grupos de Interés	100
6.2.2 Alternativa 2: Implementar el modelo de <i>Triple Bottom Line</i>	101
6.2.3 Alternativa 3: Implementar el Modelo Penta-dimensional	103
6.2.4 Alternativa 4: Implementar el Modelo del Valor Compartido.....	105
6.3. Evaluación de Alternativas	108
Capítulo VII: Solución Propuesta	110
7.1. La integración de la Sostenibilidad a través de toda la cadena de valor de la empresa, usando la planificación estratégica como medio privilegiado de transformación	110
7.2. Modelo Penta-dimensional Alineado a los Estándares y Contenidos del GRI...	111
7.2.1 Dimensión de gestión global.....	111
7.2.2 Dimensión de competitividad	112

7.2.3 Dimensión de relaciones	112
7.2.4 Dimensión de impactos	113
7.2.5 Dimensión de transparencia	113
7.3. Conclusiones	118
Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave.....	119
8.1. Implementación en las Cinco Dimensiones.....	119
8.1.1 Dimensión de Gestión Global	119
8.1.2 Dimensión de Competitividad.....	120
8.1.3 Dimensión de Relaciones	121
8.1.4 Dimensión de Impactos.....	121
8.1.5 Dimensión de Transparencia.....	122
8.2. Factores Claves de Éxito.....	123
Capítulo IX: Resultados Esperados	127
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	130
10.1 Conclusiones.....	130
10.2 Recomendaciones	133
Referencias	137

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Clasificación de Cooperativas según los Niveles de la SBS</i>	6
Tabla 2	<i>Estructura del Sistema Financiero integrado con COOPAC según reporte de la SBS</i>	6
Tabla 3	<i>Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral</i>	13
Tabla 4	<i>Indicadores de Empleo Nacional en el Tercer Trimestre 2019-2020 (en millones de personas)</i>	15
Tabla 5	<i>Población Ocupada por Situación de Formalidad (en millones y variaciones porcentuales)</i>	15
Tabla 6	<i>Oportunidades y Amenazas de Cooperativa Pacífico</i>	21
Tabla 7	<i>Principales Partidas del Estado de Situación Financiera de Cooperativa Pacífico 2017-2020</i>	28
Tabla 8	<i>Principales Ratios Financieros de Cooperativa Pacífico 2017-2020</i>	30
Tabla 9	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Cooperativa Pacífico</i>	32
Tabla 10	<i>Fortalezas y Debilidades de Cooperativa Pacífico</i>	35
Tabla 11	<i>Acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Cooperativa Pacífico, en el 2019</i>	88
Tabla 12	<i>Estándares GRI y Reporte de Sostenibilidad de Cooperativa Pacífico 2019</i> ...	89
Tabla 13	<i>Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución</i>	99
Tabla 14	<i>Matriz de Interacción de las Tres Cuentas y los Grupos de interés</i>	102
Tabla 15	<i>Resultados Sociales y del Negocio por Nivel de Valor Compartido</i>	108

Tabla 16	<i>Validación de Alternativas de Solución</i>	109
Tabla 17	<i>Validación del Alineamiento entre el Modelo Penta-dimensional y los Estándares GRI-102</i>	114
Tabla 18	<i>Validación del Alineamiento entre el Modelo Penta-dimensional y los Estándares GRI-103, GRI-201, GRI-202, GRI 203, GRI-204, GRI 205, GRI 206, GRI-207</i>	115
Tabla 19	<i>Validación del Alineamiento entre el Modelo Penta-dimensional y los Estándares GRI-301, GRI-302, GRI-303, GRI-304, GRI-305, GRI-306, GRI-307, GRI-308</i>	116
Tabla 20	<i>Validación del alineamiento entre el modelo Penta-dimensional y los estándares GRI-401 al GRI-402</i>	117
Tabla 21	<i>Factores Claves de Éxito para la Implementación</i>	124
Tabla 22	<i>Factores de riesgo</i>	126
Tabla 23	<i>Resultados Esperados e Indicadores a Largo Plazo</i>	129

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución de mercado según esquema modular de la SBS para las COOPAC.	5
<i>Figura 2.</i> Participación de las COOPAC en el sistema financiero peruano a diciembre 2018.	7
<i>Figura 3.</i> Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Cooperativa Pacífico.....	9
<i>Figura 4.</i> PBI y Demanda Interna 2008-2020 -2º semestre.....	13
<i>Figura 5.</i> Puestos de trabajo del sector privado (variación porcentual anual).....	15
<i>Figura 6.</i> Casos de Covid-19 en Perú hasta el 18/01/2021.....	16
<i>Figura 7.</i> Generaciones en el Perú.....	18
<i>Figura 8.</i> Mapa de Literatura.....	47
<i>Figura 9.</i> Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	49
<i>Figura 10.</i> Progreso desde la adopción de los ODS en el Perú.	54
<i>Figura 11.</i> Los estándares GRI. Descripción general.....	59
<i>Figura 12.</i> Proceso del Planeamiento estratégico.....	66
<i>Figura 13.</i> Beneficios del Planeamiento Estratégico en una empresa.....	67
<i>Figura 14.</i> Nueva Forma de Gestión: Balance Económico.	71
<i>Figura 15.</i> Esquema de Sustentabilidad Empresarial Penta-dimensional.	73
<i>Figura 16.</i> Aspectos de la Competitividad Sustentable.....	75
<i>Figura 17.</i> La RSE y el Valor Compartido.....	78

Figura 18. Causas Raíz del Problema Identificado 91

Figura 19. Plan de Implementación. 123



Capítulo I: Situación General de la Organización

1.1 Presentación de la organización

Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico se constituyó en Lima el 28 de agosto de 1970, con el fin de promover el desarrollo económico y social de sus socios y de la comunidad en general, fomentando los principios y valores del cooperativismo y la inclusión social. La empresa no tiene fines de lucro y ofrece servicios financieros y no financieros, a quienes admite como *socios* en Perú y Japón. Para sus operaciones, cuenta con 140 trabajadores y 10 agencias, con una oficina principal ubicada en el distrito de San Isidro, Lima.

Al presente, sus actividades están enmarcadas en las disposiciones de su Estatuto, la Ley General de Cooperativas y las normas reglamentarias de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Según el ranking publicado por la Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP), está posicionada en el primer lugar a nivel nacional en el ranking de cooperativas de ahorro y crédito, manteniendo el liderazgo en volumen de activos, captaciones, colocaciones, patrimonio y utilidades (FENACREP, 2019). Busca convertirse en una de las cooperativas de ahorro y crédito más grandes de Latinoamérica.

1.1.1 Visión y misión

Cooperativa Pacífico define su visión y misión del siguiente modo (Pacífico, 2020):

Visión: Ser una de las cooperativas líderes a nivel latinoamericano, con productos y servicios innovadores y de alcance global, con alto sentido social y medioambiental, que generen relaciones de confianza y que contribuyan al desarrollo de sus socios, colaboradores y de la sociedad.

Misión: Ser para nuestros socios una cooperativa que brinda confianza, seguridad y solidez, ofreciéndoles servicios de primer nivel que los ayuden a concretar sus sueños y proyectos, contribuyendo así a su desarrollo personal, de la sociedad y del medio ambiente.

1.1.2 Ventajas competitivas

Al respecto, el reporte de sostenibilidad de cooperativa Pacífico (2020-c) identifica:

1. *Atención personalizada.* La relación de la cooperativa con sus más de 30 mil socios se caracteriza por la cercanía y por ofrecer un trato preferente. Al respecto, comenta Anthony Miyagusuku, subgerente del área de sostenibilidad: “no importa si el socio tiene uno o miles de soles en su cuenta, siempre encontrará la misma familiaridad y buen trato”.

2. *Productos a medida.* Dada la cercana relación con sus socios, los productos son desarrollados a la medida de sus necesidades financieras.

3. *Solidez Financiera.* Evidenciada por los más de 50 años de existencia, el posicionamiento alcanzado en el sector y los resultados de los indicadores financieros.

1.1.3 Cultura corporativa

Según D´Alessio (2015), la cultura organizacional es el patrón de comportamiento de una organización, que agrupa elementos importantes y comunes a sus miembros, tales como: creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones, supuestos heredados, y filosofías propias. Al respecto, el reporte de sostenibilidad de cooperativa Pacífico (2020-c) afirma que la empresa está enfocada en crear una cultura de servicio basada en valores que garanticen la excelencia en la atención al socio, como prioridad a la cual se alinea la gestión de su capital humano. Este factor determina, además, una necesidad de lograr un óptimo ambiente laboral,

desde lo cual se genera el valor agregado de cada interacción al interior y al exterior de la cooperativa. Los valores que caracterizan su cultura organizacional son los siguientes:

- *Pasión por el servicio.* Los colaboradores dan lo mejor de sí mismos, anticipándose a las necesidades de los socios, para servirles con entrega y pasión.
- *Respeto.* Definido como honestidad, puntualidad y orden, base de la relacionalidad.
- *Perseverancia.* Los colaboradores realizan su trabajo con dedicación, energía y constancia, a fin de lograr los objetivos planteados y los resultados esperados.
- *Cooperación.* Los colaboradores trabajan como una familia, con equidad y solidaridad, ayudándose mutuamente con la finalidad de lograr un propósito común.
- *Humildad.* En la cooperativa, se actúa con austeridad y coherencia tanto al momento de trabajar como en el día a día, usando eficientemente los recursos.
- *Innovación.* La flexibilidad para desarrollar ideas creativas, de alto impacto en los socios, la comunidad y el medioambiente, es clave para lograr los fines de la cooperativa.

1.1.4 Productos

Dada su naturaleza, cooperativa Pacífico ofrece sus productos financieros únicamente a sus socios, sean personas naturales o empresas. Estos servicios son ofrecidos en Perú y Japón, logrando atender a distintos sectores de la economía vinculados con sus demandas. Se agrupan en diversos productos según tipo de portafolio:

- Portafolio de depósitos a plazo fijo: Pacidepósito, Pacifijo (para socios residentes en Japón) y Pacífico Master (orientado al retiro de fondos de jubilación).
- Portafolio de cuentas de ahorro: Pacifondo (ahorro programado), CTS, Paciahorro (con ventajas de cuenta corriente) y Campaña mi Primer Ahorro (para niños y adolescentes).

- Los préstamos: diseñados según los intereses de personas naturales (“Ordinario”, “A sola Firma”, “Vehicular”, “Casa Propia”, “Descuento por Planilla”, “Paciviajes” y “Techo Propio”), y de las empresas (“Línea de Crédito Empresarial”, “Comercial”, “Empresarial a sola Firma”, “Descuento por documentos” y “Para Pymes”).

1.1.5 Objetivos estratégicos de la compañía

La empresa ha definido los siguientes objetivos estratégicos, los cuales ha mantenido incluso durante la presente crisis debida a la pandemia (Cooperativa Pacífico, 2020-b):

1. Fortalecimiento patrimonial y reducción de costos de financiamiento.
2. Optimización de los márgenes del negocio.
3. Consolidar liderazgo y fidelizar a los socios.
4. Fortalecer la gestión de información y de procesos
5. Desarrollo de capital humano y cultura organizacional.

1.2 Análisis de la industria (las Cinco Fuerzas de Porter)

Las cooperativas de crédito configuran uno de los vehículos más representativos de cooperación social a nivel global, que responde a los grandes retos del sector económico y financiero a partir de los objetivos propios del modelo cooperativista. En el Perú, recientemente, las cooperativas de ahorro y crédito (COOPAC) participan de un nuevo escenario financiero que ha redefinido sus modos de operación. En efecto, si bien hasta el año 2018 las COOPAC en el Perú estaban adscritas a la FENACREP, en tanto empresas financieras sin fines de lucro y propiedad de sus miembros, se evidenciaba una seria problemática en cuanto a la ausencia de información, regulación y supervisión: recurrencia de ilícitos, ausencia de licenciamiento, desprotección de ahorros, incapacidad para sancionar, etc.

(SBS, 2020b). Debido a ello, el 1 de enero del 2019 entró en vigencia la Ley N°30822 (2019), la cual modificó la Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros, incorporando a las COOPAC al sistema de supervisión de la SBS. Esto ha supuesto en el sector un notable acercamiento del sistema cooperativo peruano a las dinámicas del sistema financiero convencional, empujándolo a competir con el sistema financiero bancario, pero mucho más directamente con el sistema financiero no bancario (financieras, cajas municipales y rurales). El panorama futuro será proporcional a la adaptación y desempeño que logren desarrollar.

De acuerdo al reporte de la SBS (2020-b), hasta diciembre de 2018, hay 438 COOPAC inscritas, agrupando a 1,933,840 socios y administrando más de s/15 mil millones de activos, con depósitos ascendientes a s/10,500 millones y un volumen de créditos de s/ 11,424,032 millones (Figura 1) Para un mejor control, la SBS clasifica a las COOPAC según tres niveles según muestra la Tabla 1.

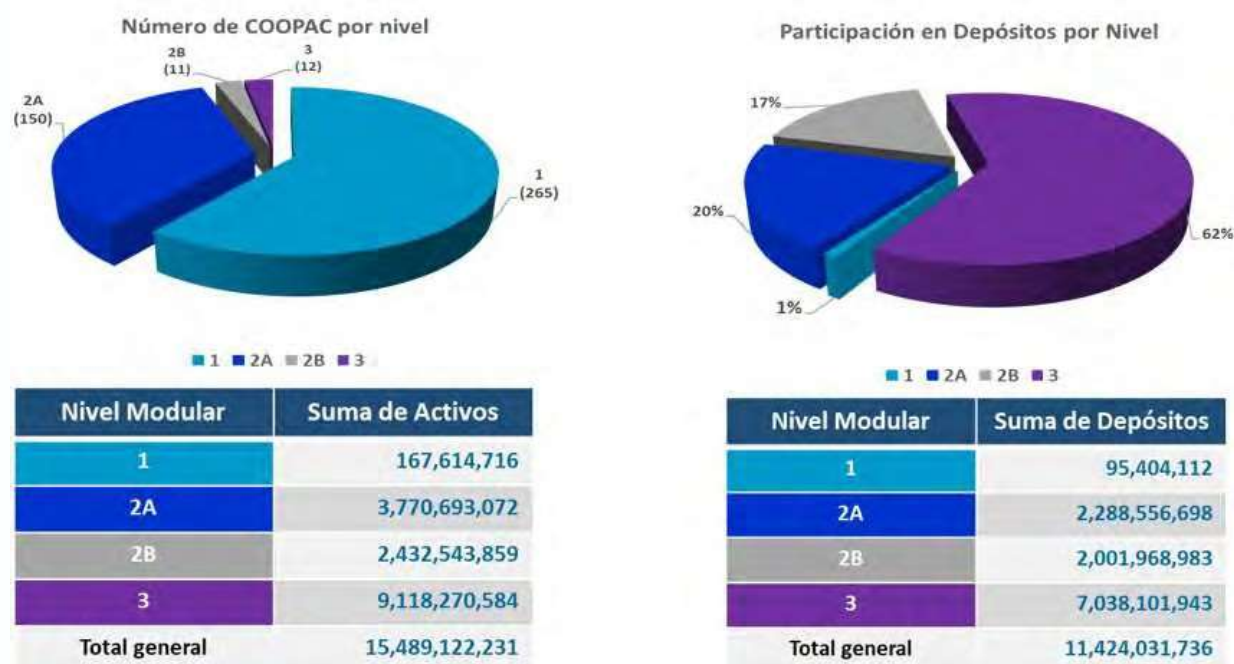


Figura 1. Distribución de mercado según esquema modular de la SBS para las COOPAC. Adaptado de "Nuevo Esquema de Supervisión de COOPAC," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019 (<https://www.sbs.gob.pe/coopac>)

Tabla 1

Clasificación de cooperativas según los niveles de la SBS

Nivel	Cantidad
Nivel 3 (Aquellas cuyo monto total de activos es mayor a 65,000 UIT)	12
Nivel 2 (Aquellas cuyo monto total de activos es menor a 65,000 UIT)	161
Nivel 1 (Aquellas cuyo monto total de activos es de hasta 600 UIT.)	265

Nota. Tomado de “Relación de COOPAC y Centrales Inscritas en el Registro de COOPAC y Centrales,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020-a, recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Setiembre/COOPAC002-se2020.PDF>

La Tabla 2 presenta la estructura del sistema financiero peruano integrado con los últimos datos publicados respecto a las COOPAC hasta mayo de 2020. De este modo, a inicios de 2019, la participación de las COOPAC en el sistema financiero alcanzaba el 2.8% en volumen de activos, mientras que, con relación al sistema financiero no bancario, representaba el 23% a nivel de activos, y el 24% a nivel de depósitos (Ver Figura 2).

Tabla 2

Estructura del Sistema Financiero integrado con COOPAC según reporte de la SBS

Abr-20	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto	%	Monto	%	Monto	%
		(Miles S/)		(Miles S/)		(Miles S/)	
Banca Múltiple	15	443,713,636	83	296,460,103	86	285,057,001	82
Empresas Financieras	10	17,019,724	3	13,627,628	4	8,214,427	2
Cajas Municipales (CM)	12	29,386,376	6	22,837,996	7	22,851,461	7
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	7	2,868,866	1	2,282,789	1	1,683,163	0
Entidades de Desarrollo de las PYME	9	2,980,399	1	2,554,474	1	-	-
Banco de la Nación	1	36,164,582	7	5,767,502	2	30,360,158	9
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	368,825	0	821,374	0	-	-
COOPAC	438	15,489,122	2.9	10,247,934	2.9	11,424,032	3.2
Total	493	532,502,409	100	354,599,799	100	359,590,242	100

Nota. Adaptado de “Supervisión y Regulación del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito durante el 2019,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020-b, recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Produccion/files/agenda_sesiones/presentaciones_funcionarios/congreso_-_sistema_coopac_-_comisi%C3%93n_de_producci%C3%93n_del_congreso_-_15.06.20.pdf; y de “Carpeta de Información del Sistema Financiero. Carpeta de cuadros estadísticos,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020-c recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#



Figura 2. Participación de las COOPAC en el sistema financiero peruano a diciembre 2018. Tomado de “Supervisión y Regulación del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito durante el 2019”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020-b (http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Produccion/files/agenda_sesiones/presentaciones_funcionarios/congreso_-_sistema_coopac_-_comisi%C3%93n_de_producci%C3%93n_del_congreso_-_15.06.20.pdf)

1.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Este modelo de Porter (1979) es una valiosa herramienta de análisis para determinar la competencia en un sector, al identificar las variables de poder y competitividad de la empresa, en relación con las principales fuerzas de su entorno: el poder de negociación de los clientes y el de los proveedores, la rivalidad de los competidores, la amenaza de competidores nuevos y la de los productos sustitutos. Con esto se optimiza el reconocimiento de las oportunidades del mercado, de las opciones estratégicas, de inversión y de rentabilidad. Al aplicar este modelo, se identifican los siguientes componentes en el entorno competitivo de cooperativa Pacífico:

1. *Amenaza de nuevos competidores.* En el sector microfinanciero, entre los productos y canales de atención novedosos, destacan las Fintech (servicios financieros virtuales), que captan clientes explotando las oportunidades que brinda la transformación digital. Esto es relevante para Cooperativa Pacífico debido a la necesidad de ampliar la cartera minorista y de particulares, cuya necesidad de tecnología no dejará de crecer exponencialmente. Por otro lado, en relación con la nueva situación del sector de las COOPAC, los atractivos márgenes de

intermediación han impulsado a la banca comercial a competir directamente con el segmento mediante la compra de empresas microfinancieras (por ejemplo, MiBanco es parte del BCP), con lo cual amplían su *spread* financiero. Por tanto, es posible afirmar que existe una amenaza muy alta de entrada de nuevos competidores al sector.

2. *Rivalidad entre competidores.* Cooperativa Pacífico goza de un destacado liderazgo entre las 438 COOPAC registradas por la SBS, con importantes barreras de entrada frente a la posible rivalidad con sus competidores. Además, el nuevo marco regulatorio ha hecho posible que pueda brindar más productos, como es el caso de las tarjetas de débito, o de los créditos hipotecarios en los programas MiVivienda o TechoPropio. Al respecto, la ventaja competitiva y su propuesta de valor sostienen la fidelidad y recomendación de sus productos y servicios.

3. *Poder de negociación de proveedores.* Los proveedores en el sector financiero son básicamente dos: los que proveen fondos y aquellos que proveen bienes y servicios. Dada su relevancia, resalta el poder de los proveedores de fondos. En esto, debido a la alta concentración en aportes y colocaciones, los socios principales tienen un elevado poder de negociación, lo cual eleva el costo del capital y reduce el margen de la cooperativa.

4. *Poder de negociación de clientes.* Nuevamente, la alta concentración de las colocaciones de los principales socios les da muy alto poder de negociación. Además, el nuevo entorno competitivo les ofrece oportunidad de encontrar tasas más bajas, brindándoles un poder de negociación que podría afectar el *spread* de la cooperativa.

5. *Amenazas de servicios y productos sustitutos.* Existe en el mercado una sobreoferta de productos y servicios relacionados, fruto de la digitalización de la banca y la progresiva aparición de las Fintech, todo lo cual puede constituirse como una amenaza importante.

La Figura 3 sintetiza visualmente el resultado del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidenciando una alta competitividad en el sector. Por ello, cooperativa Pacífico deberá fortalecer su ventaja competitiva, así como la retención y fidelización de sus socios, y explorar nuevas oportunidades, que podrían afectarse por los movimientos internos del mercado.



Figura 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter para Cooperativa Pacífico.

1.2.2 Factores críticos de la industria

Es relevante identificar los factores claves de éxito, definidos por D'Alessio (2015, p. 146) como “las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones”. Al respecto, en su plan estratégico 2020-2022, cooperativa Pacífico (2020-b) identificó:

1. Manejo de costos.
2. Servicio de primer nivel.
3. Factor humano y cultura organizacional.
4. Diversificación de cartera y calce estratégico.

Al presente, según el reporte de septiembre 2020: “Datos y Ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina”, la Confederación Alemana de Cooperativas ubicó a

cooperativa Pacífico en el puesto nueve al cierre de 2019, subiendo tres puestos respecto al 2018, y ocho con respecto al 2017 (Durán, 2020). Por su parte, la competencia más cercana en el Perú, AELU y ABACO, se ubicaron en el puesto 32 y 35 respectivamente.

1.3 Análisis Externo (PESTE)

El presente capítulo desarrolla el análisis PESTE, en tanto herramienta que evalúa cinco ámbitos exteriores y relevantes a la industria: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico y (e) medioambiental. Al respecto, D'Alessio (2015) resalta su aporte, en tanto brinda un panorama global respecto al ambiente externo de las empresas, aprovechando las oportunidades y mitigando sus amenazas. En este sentido, en función de estos cinco ámbitos, se identifican los factores que afectan directamente a cooperativa Pacífico, resaltando las variables concernientes al enfoque de sostenibilidad, en tanto tema central de la consultoría.

1.3.1 Política

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales configuran probablemente la variable externa más importante para la toma de decisiones de inversión, dado su impacto en el conjunto de sectores industriales. Al respecto, por décadas, el Perú ha venido experimentando una desalentadora coyuntura a nivel político, marcada por la inestabilidad e incertidumbre, de manera especial en cuanto a la pérdida de confianza en la capacidad de los líderes para responder a la crisis generalizada, en la frágil gobernabilidad resultante de los insuperables conflictos entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, y en una perspectiva de futuro marcada por la ausencia de partidos sólidos que den consistencia a cualquier nuevo gobernante.

Respecto al marco normativo, el Banco Central de Reserva del Perú regula el sistema financiero peruano, cuidando preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones principales son “regular la moneda y el crédito, administrar las reservas internacionales e informar sobre el estado de las finanzas nacionales” (BCRP, 2020, p.5). En relación con las COOPAC, frente al escaso control de parte del Estado, el 1 de enero del 2019 fueron incorporadas al sistema de supervisión de la SBS (Ley N°30822, 2019). Los intereses de los socios están protegidos mediante la Ley No 29571 (“Código de Protección y Defensa del Consumidor”) y la Ley No 28587 (“Ley de Protección al Consumidor de Servicios Financieros”) con sus modificatorias Ley No 29888, sumadas a las normas reglamentarias que garantizan su cumplimiento.

El contexto actual circunscribe el reciente interés del Estado Peruano en el desarrollo sostenible. En febrero de 2014, a través del Decreto Supremo No 029-2014-EF (2014), se creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), presidida por el Ministerio de Economía y Finanzas. La CMIF presentó en julio de 2015 la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), aprobada por Decreto Supremo No 191-2015-EF (2015), el instrumento ejecutivo para las acciones multisectoriales, cuyo objetivo es “promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población” (MEF, 2015, pg. 3).

Esta acción generó una evolución positiva: según la Asociación de Bancos del Perú (2019), el porcentaje de adultos usuarios de al menos un producto financiero ascendió de 36% en 2015 al 42.03% en 2018, alcanzando el 44.11% al segundo trimestre de 2019. Sin embargo, constatando el aún insuficiente nivel de acceso a servicios financieros de calidad, el Decreto Supremo No 255-2019-EF (2019) hizo pública la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF), con metas específicas para el 2030, orientada a facilitar la liquidez de la economía y

fortaleciendo la coordinación entre el sector público y privado. En el proceso de incorporación de personas con menos ingresos al sistema financiero, destaca el “importante rol las entidades microfinancieras, las cuales presentan una mayor participación en dichos segmentos, a diferencia de las entidades no especializadas en microfinanzas” (SBS, 2019a, p.3).

En este marco político, cooperativa Pacífico debe gestionar los acrecentados riesgos, provenientes sobre todo de la caída de las inversiones y de la demanda de sus productos. No obstante, el contexto presenta oportunidades para la empresa en cuanto a la sostenibilidad: puede alinear su proceso estratégico con los fines prioritarios de la PNIF, así como mejorar su oferta a partir de productos financieros innovadores, accesibles y adecuados para todos los segmentos de la población, vinculando así la mejora de competitividad y productividad, con la reducción de la pobreza y la desigualdad (MEF, 2019), afines a su identidad cooperativista.

1.3.2 Económica

Al inicio de la pandemia, el Gobierno impuso el aislamiento social, cerró las fronteras y restringió las actividades económicas desligadas de los sectores de alimentación, servicios básicos y salud. Estas medidas afectaron muy negativamente la demanda interna y externa, el nivel de inversión pública y privada, provocando una gran disminución en el poder adquisitivo del consumidor peruano debido al desempleo, el recorte de sueldos y la incapacidad de ahorro. A pesar la reactivación económica programada y la subvención económica ofrecida, las limitaciones estructurales de gestión y operación, así como la paralización de las actividades productivas doblegaron la economía peruana. En efecto, la figura 4 grafica cómo el Producto Bruto Interno (PBI), que se había sostenido a una tasa promedio de 3.1% anual desde el 2014, en el segundo trimestre de 2020 registró una contracción de -30.2% debido a la caída de

exportaciones (-40,3%) y a la reducción de demanda interna (-27,7%). Por su parte, la Tabla 3 muestra las variables de esta disminución: la caída de la inversión bruta fija (-57,7%), el gasto de consumo final privado (-22,1%) y el gasto de consumo final del gobierno (-3,2%).



Figura 4. PBI y Demanda Interna 2008-2020 -2º semestre.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2020,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf)

Tabla 3

Perú: Oferta y Demanda Global Trimestral

Oferta y Demanda Legal	2019/2018				2020/2019			
	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim. 1/
Producto Bruto Interno	2,4	1,1	1,8	2,7	-3,5	-30,2	-17,3	-7,3
Extractivas	0,6	-2,0	-0,8	0,0	-2,8	-20,9	-12,6	-5,7
Transformación	0,0	-2,8	-1,5	2,1	-10,9	-44,5	-28,6	-13,7
Servicios	3,8	3,8	3,8	4,0	-1,0	-28,3	-14,8	-5,5
Importaciones	0,5	1,1	0,8	0,4	-5,3	-31,3	-18,7	-8,3
Oferta y Demanda Global	2,0	1,1	1,6	2,2	-3,9	-30,4	-17,6	-7,6
Demanda Interna	2,3	1,9	2,1	2,6	-3,3	-27,7	-15,9	-6,6
Consumo Final Privado	3,3	2,6	2,9	3,1	-1,7	-22,1	-12,2	-4,7
Consumo de Gobierno	2,4	4,6	3,5	2,4	7,2	-3,2	1,8	3,7
Formación Bruta de Capital	-0,6	-1,5	-1,1	1,1	-13,3	-57,0	-35,6	-17,2
Formación Bruta de Capital Fijo	1,4	5,7	3,6	3,4	-10,2	-57,7	-35,0	-15,6
Público	-8,2	5,9	0,1	2,8	13,3	-69,8	-38,3	-19,5
Privado	3,8	5,6	4,7	3,6	-15,4	-53,2	-34,0	-14,5
Exportaciones	1,1	-1,5	-0,3	0,8	-6,2	-40,3	-23,9	-11,1

Nota. 1/ indica los últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2020”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020-b, recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf

La gravedad de la situación ha obligado a reestructurar el esquema de operaciones convencionales de cooperativa Pacífico, que ha tenido que enfocarse en sostener la confianza ante las emergencias y riesgos financieros de sus socios, sobre todo beneficiándolos con más

de 8600 créditos reprogramados durante la pandemia. Esto aún implica amenazas para la estabilidad de la empresa debido a las inseguridades respecto a las condiciones de retorno a la nueva normalidad, notablemente incrementadas ante la incertidumbre del panorama político.

1.3.3 Social

Los efectos de la pandemia han vulnerado aspectos neurálgicos de la dinámica social peruana. Los índices de contagio y mortandad evidenciaron la precariedad del sector salud, así como la inmovilización social limitó el acceso a medios básicos de subsistencia, impactando profundamente en la educación y en la empleabilidad. Las medidas subsidiarias del gobierno, como el apoyo económico directo para grupos vulnerables, no fueron suficientes, en mucho por la pobre gestión multisectorial. Ante esto, cooperativa Pacífico se asoció a otras entidades a través del programa *Perú Ganbare*, para beneficiar a grupos necesitados con agua, víveres e insumos de protección personal. Con todo, el escenario de participación de la cooperativa ante la inmensa problemática social es mucho más amplio que el de la urgente ayuda asistencial.

En primer lugar, las familias peruanas han experimentado uno de los mayores niveles en pérdida de empleo en América Latina: el segundo trimestre de 2020 el Perú registró la mayor reducción de población ocupada, siendo sobrepasado únicamente por Chile en el tercer trimestre (Ganam@s, 2020). El mayor impacto negativo se dio en los sectores comercio y servicios, con una pérdida de 3,2 millones de empleos (Tabla 4), donde un 53,1% y un 21,8% de trabajadores informales perdieron sus empleos en el segundo y tercer trimestre de 2020 (Tabla 5). En esos mismos períodos, el sector formal privado sufrió una disminución del 10,5% y 9,3% (unos 350 mil puestos de trabajo en promedio), en contraste con el considerable incremento en el índice de trabajo en el sector agropecuario moderno (Figura 5).

Tabla 4

Indicadores de empleo nacional en el tercer trimestre 2019-2020 (en millones de personas)

	2019		2020		Var 2020/2019	
		%		%	%	Miles
Total	17 200	100	14 257	100	17,1	-2 942
- Agropecuario	3 890	22,6	4 689	32,9	20,5	799
- Pesca	124	0,7	79	0,6	-35,9	-44
- Minería	231	1,3	105	0,7	-54,6	-126
- Manufactura	1 533	8,9	1 237	8,7	-19,3	-296
- Construcción	1 008	5,9	889	6,2	-11,8	-119
- Comercio	3 259	18,9	2 290	16,1	-29,7	-968
- Servicios	7 156	41,6	4 968	34,8	-30,6	-2 187

Nota. Fuente: ENAO. Tomado de “BCRP: Radiografía del impacto del Covid-19 en la pérdida de empleos en Perú”, por Gan@Más, recuperado de <https://revistaganamas.com.pe/bcrp-radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-perdida-de-empleos-en-peru/>

Tabla 5

Población ocupada por situación de formalidad (en millones y variaciones porcentuales)

	I-2019	II	III	IV	I-2020	II	III	IV
Población Ocupada	16,8	17,0	17,2	17,4	16,5	10,3	14,3	16,4
Formales dependientes	5,0	5,0	5,1	5,3	5,1	4,7	4,8	5,0
Independientes e informales	11,9	12,0	12,1	12,1	11,4	5,6	9,4	11,4
(Var. Porcentual anual)								
Formales dependientes	2,3	2,1	2,9	3,7	2,7	-7,2	-6,0	-4,4
Independientes e informales	1,0	1,0	2,1	2,1	-4,1	-53,1	-21,8	-5,9

Nota. Fuente: Sunat e INEI. Tomado de “BCRP: Radiografía del impacto del Covid-19 en la pérdida de empleos en Perú”, por Gan@Más, recuperado de <https://revistaganamas.com.pe/bcrp-radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-perdida-de-empleos-en-peru/>

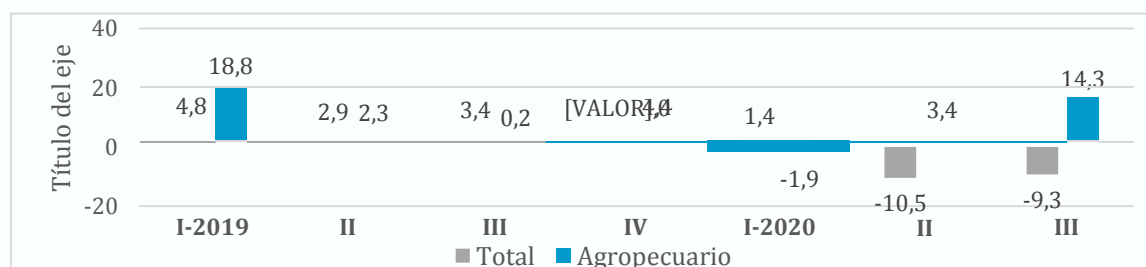


Figura 5. Puestos de trabajo del sector privado (variación porcentual anual).

Tomado de “BCRP: Radiografía del impacto del Covid-19 en la pérdida de empleos en Perú”, por Gan@Más, 2020

(<https://revistaganamas.com.pe/bcrp-radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-perdida-de-empleos-en-peru/>)

Por su parte, el sector educación también ha sido duramente golpeado. En efecto, se intentó suplir la imposibilidad de clases presenciales con programas remotos, replanificando

modos y tiempos posibles para retornar a la presencialidad. Sin embargo, la imposibilidad de prever el dinamismo de la pandemia en el país puso en mayor evidencia la precariedad del sector en organización, infraestructura y recursos, cuyo capital humano aún tiene una curva de adaptación llena de dificultades de cara a la virtualidad. Como consecuencia, el Minedu calculó que más de 300 mil alumnos quedaron fuera de clases en el 2020.

En cuanto a la salud, la lucha directa contra la pandemia ha puesto de manifiesto la realidad de un sistema de salud deficiente y de insuficiente acceso para el primer nivel de atención. Al desconocimiento respecto del nuevo virus se sumó a la falta de equipamiento, a lo que no pudo responder suficientemente el sacrificio de los profesionales vinculados al sector, producto de lo cual, según el portal informativo del gobierno, se registraron hasta enero de 2021 más de un millón de casos confirmados y casi 40 mil fallecidos (Figura 6).



Figura 6. Casos de Covid-19 en Perú hasta el 18/01/2021. Adaptado de “Coronavirus en Perú”, por Minsa, 18 de enero 2021 (<https://www.gob.pe/coronavirus>)

Por otro lado, un dato social relevante de cara al futuro financiero es la sensibilidad de las nuevas generaciones hacia los temas sociales y medioambientales, que probablemente influirán en las decisiones financieras que tomen. En efecto, una encuesta del año 2017 realizada por el Instituto de Inversión Sostenible de Morgan Stanley (2020), reveló el interés del 86% de los jóvenes respecto a las inversiones sostenibles. En tanto receptores de una riqueza intergeneracional voluminosa (unos US\$ 30 billones), dado el envejecimiento de los

Baby Boomers, es relevante que reconozcan la capacidad que la inversión sostenible tiene para generar retorno financiero, impactando positivamente en la sociedad y el medio ambiente.

El contexto descrito obliga directamente tanto al Estado como a todos los agentes que prestan servicios básicos a la población, y es en este sentido donde corresponde clarificar los potenciales beneficios de la acción de cooperativa Pacífico. En efecto, debido a su naturaleza cooperativista, está comprometida con la necesaria respuesta a las clamorosas necesidades sociales, dentro del sector financiero que le es propio. Así pues, la mejora de la estructura de servicios financieros básicos accesibles tanto para Mypes como para personas naturales, configura el terreno para una nueva oferta de productos financieros, diseñados desde la perspectiva de la sostenibilidad, complementando al Estado en su tarea de prestar servicios públicos, generar planes de protección y políticas para reducir las rigideces en los mercados de factores y productos (Banco Mundial, 2018-b). En este panorama, enfocar el interés de las siguientes generaciones en opciones de inversión sostenibles es sumamente importante a fin de sostener e incluso escalar en el liderazgo que actualmente la cooperativa ostenta.

1.3.4 Tecnología

En contraste con los aspectos anteriores, la coyuntura descrita ha impulsado una gran necesidad de conectividad y de uso de tecnología, factor de profundo impacto tanto en los individuos y colectivos como en los negocios. Además, el recurso a los medios digitales calza perfectamente con las peculiaridades de las nuevas generaciones de consumidores, quienes demandan productos adaptados a nuevos códigos y canales de interacción. Como se muestra en la Figura 7, la *Gen Z*, nativa digital en su totalidad, está conformada por menores de 20 años, casi cuatro millones de peruanos que en los próximos años serán ya parte de la PEA, configurando un nuevo paradigma definido por las nuevas e impostergables demandas.

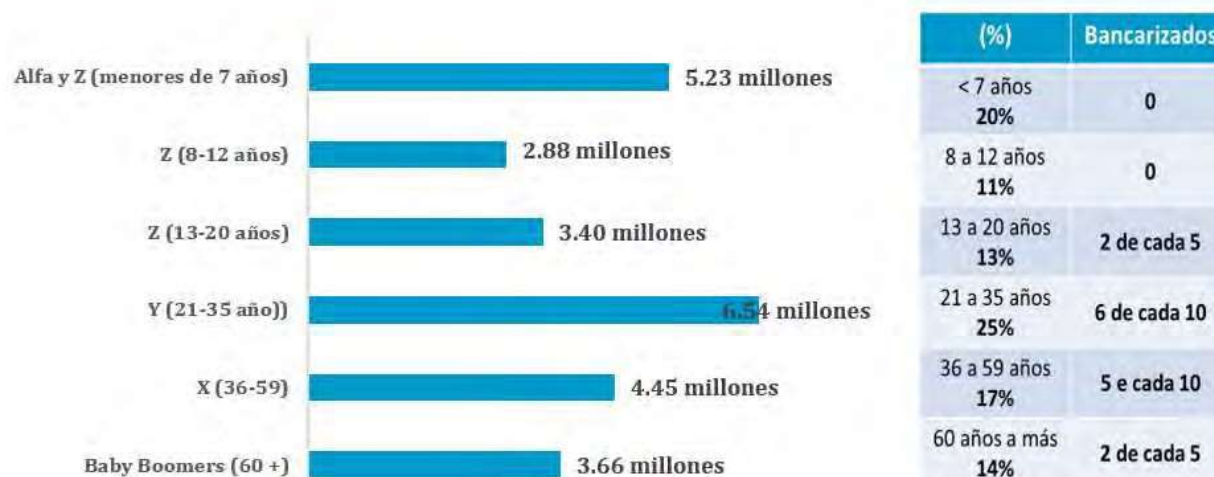


Figura 7. Generaciones en el Perú. Adaptado de “Generaciones en el Perú 2020”, por IPSOS PERÚ, 2020 (https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2021-01/generaciones_en_el_peru_2020_v2.pdf); y de “Perfil del adolescente y joven del Perú urbano 2019”, por IPSOS, 2019 (<https://www.ipsos.com/es-pe/gen-z-perfil-del-adolescente-y-joven-del-peru-urbano-2019>).

Ante ello, los cambios sociales consecuentes obligan a cooperativa Pacífico a una rápida y constante adaptación desde la perspectiva de la transformación digital, bajo riesgo de perder sus ventajas competitivas ante posibles productos y protagonistas en el sector. En efecto, de acuerdo con Fernandez y Urbiola (2019), ante la irrupción de estos nuevos competidores digitales, en los últimos años se han producido cambios profundos en un gran grupo de ámbitos empresariales como el sector financiero, en el cual se reconocen rutas recorridas tanto por los nuevos como por los tradicionales actores financieros. En este sentido, la Guía FinTech Perú 2020/2021, publicada por la consultora Ernst & Young, “Panorama legal y regulatorio para la Inclusión Financiera” (Vodanovic, 2020), analiza el protagonismo de las Fintech, las cuales ya son comúnmente usadas tanto por una *start-up* como por un banco o una *big-tech*, incluso bajo esquemas colaborativos que renuevan el ecosistema financiero.

En efecto, el dinero electrónico (billeteras digitales) ha propiciado la inclusión financiera a través del mejor acceso a transacciones (Yape y sus casi cinco millones de

usuarios al 2020); y el *Crowdfunding* ofrece un modelo de financiación colectiva y colaborativa bastante popular. Incluso los bancos 100% digitales, entre otros medios, maduran mientras se genera un marco legal, políticas públicas adecuadas y se supervisión de las entidades correspondientes, de la mano con herramientas apropiadas (QR para la masificación de los pagos, o las tarjetas de crédito y débito virtuales, o la biometría, por ejemplo).

Cooperativa Pacífico ha entrado de lleno en la transformación digital de sus procesos, productos, canales, etc. Su liderazgo en el sector y su ADN cooperativista le impulsan a enfrentar la realidad de un 50% de peruanos que no usan servicios financieros, para los cuales el beneficio de lo digital es más que oportuno y beneficioso, en tanto permite el acceso al ahorro, a los seguros y al financiamiento, así como disminuye el riesgo de la difícil trazabilidad del efectivo y de la salud en tiempos de pandemia. La oportunidad de hacerlo no sólo se da a partir de la inversión en FinTech sino también a partir de un modelo colaborativo, como por ejemplo del caso de la *start up* Rappi e Interbank, lo cual va siendo también tendencia de un sector renacido y con un largo camino de desarrollo y maduración.

1.3.5 Medio ambiente

A mediados de la década de los 90 se consolidó una nueva concepción de empresa, ya no configurada a partir de logros solo económicos, sino también orientada en sus acciones a una responsabilidad dirigida a la preservación del medio ambiente y la racionalidad del consumo de energía (Sixto & Salgueiro, 2008). Si bien esto aconteció sobre todo en Estados Unidos y Europa, desde ese entonces ha ido creciendo la toma de conciencia respecto a la cuestión ambiental, desarrollándose nuevos mercados, consumidores y empresas, que orientan su gestión hacia el cuidado ambiental (Hamann, 2018). Los esfuerzos globales han avanzado

mucho en este sentido, forzando al sector financiero a la conciencia de estar también expuesto a riesgos de crédito y de reputación, según se vincule o tome distancia respecto de estos fines.

En el Perú, comprometido con estos objetivos, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) presentó en julio de 2020, ante el Foro Político de Alto Nivel de las Naciones Unidas 2020, el “Informe Nacional del Perú 2020: la Protección de la Vida en la Emergencia y después”, como revisión voluntaria de los esfuerzos nacionales con la Agenda 2030, y como insumo del próximo Plan Estratégico de Desarrollo Nacional. El Grupo de Trabajo Multisectorial (GTM-NDC), integrado por el CEPLAN y 13 ministerios, elaboró hojas de ruta para la implementación de 153 “Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional”, como un compromiso de la comunidad internacional acorde con la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático, de 1992 (CMNUCC). Éstas consisten en *medidas de adaptación* al cambio climático y en *medidas de mitigación* de gas de efecto invernadero, con lo cual el país aporta a la meta mundial del Acuerdo de París. Al respecto, el Decreto Supremo No 013-2019-MINAM aprobó el Reglamento de Ley No 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático, que precisó detalles respecto a la tipología de estas medidas, con lo cual cumplió el primer ciclo de implementación de las NDC (CEPLAN, 2020). Al presente, el Ministerio del Ambiente está en elaboración del Plan Nacional de Adaptación (NAP).

También para cooperativa Pacífico la incorporación de esta visión en su gestión genera un escenario de participación y oportunidad, en tanto posibilita canalizar sus ofertas de financiamiento a socios cuyas actividades son sensibles al daño ambiental. Al ingresar, de este modo, en la cadena de responsabilidad y sostenibilidad global, la cooperativa podrá liderar también en la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, posicionándose mejor de cara a aprovechar nuevas oportunidades, por ejemplo, el participar en el mercado de bonos

verdes, el cual crecerá en los próximos años bajo el impulso del plan de acción “Agenda 2030”, impulsado por las Naciones Unidas para lograr los objetivos del Desarrollo Sostenible.

1.3.6 Oportunidades y amenazas

La Tabla 6 presenta las oportunidades y las amenazas, resultado del análisis PESTE.

Tabla 6

Oportunidades y Amenazas de Cooperativa Pacífico

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● La transformación digital es una ruta de acceso a la creación de nuevos productos, con mayor impacto y reducción de costos operativos. ● Necesidad de productos financieros vinculados a la Sostenibilidad y la inclusión financiera. ● El nuevo marco regulatorio permite a la cooperativa ofrecer más productos financieros. ● Millones de jóvenes peruanos han entrado y entrarán a participar de la PEA, y están expectantes de opciones financieras sostenibles. ● Se precisan actores del sector financiero para la recuperación post-pandemia. ● Las finanzas sostenibles son una estrategia comercial en un mercado que multiplicará la inversión en Desarrollo Sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mayor complejidad de la competencia en el sector, en la cual participa también la banca comercial a través de empresas microfinancieras, con importante inversión en desarrollo e innovación. ● Ingresos de nuevos competidores con enfoque en lo digital y productos especializados. ● Inestabilidad política aguda, que limita la inversión y la demanda en el sector. ● Retroceso económico general y lento retorno a la dinámica financiera convencional. ● Tendencia decreciente del spread financiero.

1.4 Análisis Interno (AMOFHIT)

En este capítulo se considera el modelo AMOFHIT para el análisis interno de Cooperativa Pacífico, con la finalidad es evaluar las fortalezas y debilidades, a fin de encontrar estrategias que capitalicen las primeras y neutralicen las segundas (D’Alessio, 2015). Las áreas consideradas son las siguientes: (a) administración, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, y (f) tecnología de la información.

1.4.1. Análisis de administración y gerencia

Desde su fundación, cooperativa Pacífico ha generado una estructura organizacional marcada por los objetivos y valores del modelo cooperativista, donde no hay clientes sino socios que reconocen valor en participar de la misión de la organización, siempre orientada a la mutua ayuda y al bien de la comunidad. El Apéndice A muestra su organigrama, en el cual se distingue un primer nivel directivo, confirmado por la Asamblea General de Delegados, que sesiona anualmente de manera ordinaria y está integrada por 100 delegados elegidos por los socios de la Cooperativa; y el Consejo de Administración, responsable de la marcha de la Cooperativa de acuerdo a las determinaciones de la Asamblea. Ambos tienen al Consejo de Vigilancia como órgano de apoyo para la supervisión y fiscalización de las actividades.

El segundo nivel, propiamente estratégico, está ocupado por la Plana Gerencial, que asume la responsabilidad de la gestión, representación y ejecución de los acuerdos de la Asamblea. La línea jerárquica la preside el Gerente General, el señor Jorge Armando Ouchida, y la integran, en segunda línea de autoridad, las Gerencias Centrales (a) de Administración y Capital Humano, (b) de Riesgos, (c) de Operaciones y (d) de Negocios, a las cuales reportan jerárquicamente otras Gerencias específicas y a estas, otras tantas Subgerencias. Suman a la tarea administrativas tres tipos de órganos de apoyo: cuatro comités especializados (Electoral, de Crédito, de Educación y de Riesgos), dos órganos de control (Auditoría Interna y Oficialía de Cumplimiento) y tres áreas de asesoría (Legal, Contable y de Sistemas).

Respecto al estilo de dirección, cooperativa Pacífico ha desarrollado y mantiene un alto nivel de motivación y sentido de pertenencia en sus colaboradores, alimentado por los valores de la cultura japonesa correspondiente a sus fundadores. El clima laboral, el trabajo en equipo y la fluida comunicación son una preocupación constante de las gerencias, atendida desde el

área de Recursos Humanos. Del mismo modo, las tareas de coordinación son desarrolladas con eficiencia: la estructura salarial que cuida la equidad; las políticas de promociones y ascensos, de disciplina progresiva, de gestión del desempeño, de compensaciones y beneficios; así como los procesos de reclutamiento y selección, de inducción y de salida de la institución. Finalmente, el Consejo de Vigilancia lleva el control financiero de la cooperativa, mientras que el control comercial, de costos, de calidad y de inventarios, son responsabilidad de las gerencias respectivas, que han sostenido un buen nivel de eficiencia en los últimos años.

El modelo organizativo se sustenta sobre el reconocimiento claro de las tareas por los colaboradores, que encuentra en el Manual de organización y funciones (MOF) su principal fuente de conocimiento y correcta ejecución. Como herramienta fundamental de gestión, la cooperativa desarrolla una planificación estratégica sobre la cual fundamenta sus acciones administrativas. Es responsable de su elaboración, seguimiento y control el gerente de finanzas, en coordinación con todas las gerencias, las cuales desarrollan su propio plan estratégico a fin de mantener una gestión orgánica y eficiente (Cooperativa Pacífico, 2017).

Finalmente, el Directorio ha decidido desde el 2018 incorporar la visión sostenible en la empresa, lo cual implica nuevos retos y exigencias. Los resultados alcanzados en el análisis refrendan la conveniencia del diseño organizacional para este propósito, y la fortaleza que el área de administración constituye para la cooperativa, cuyo reto permanente ha sido el ser suficientemente flexible de cara a los nuevos escenarios de crecimiento que enfrenta.

1.4.2 Análisis de marketing y ventas

Cooperativa Pacífico basa su estrategia competitiva en la diferenciación de productos, encargada a un equipo especialista en soluciones innovadoras y estratégicas, orientadas a generar y transmitir en sus socios una experiencia positiva al interactuar con la empresa.

En dependencia de las metas organizacionales, el área tiene los siguientes objetivos:

- Mejorar el Posicionamiento de la Marca.
- Brindar las soluciones de marketing orientadas a lograr los objetivos comerciales.
- Sumar satisfacción y generar una experiencia positiva en toda interacción.
- Brindar soluciones de marketing rápidas, eficientes, efectivas y de calidad.
- Crear valor social a través de la inclusión financiera de futuros socios.

Las investigaciones de mercado se realizan en un promedio de dos a tres veces por año, haciendo posible un Plan de Marketing alineado tanto a la demanda como a las iniciativas estratégicas macro. La empresa somete su ejecución a un control y ajuste periódicos, a partir de lo cual se actualiza la cartera de productos y servicios ofrecida. En tanto a los productos sostenibles, según su portal web, la cooperativa fue la primera habilitada para colocar créditos hipotecarios con el apalancamiento del Fondo Mivivienda, habiendo colocado más de 500 créditos y obteniendo el 1er lugar en el Ranking de Colocaciones de Financiamientos Complementarios “Techo Propio”, en el modo Adquisición de Vivienda Nueva en el 2020.

En relación con sus ventas, al cierre de 2018, la cooperativa había otorgado créditos por S/ 2,357,078, un 24% del total de colocaciones del sector y un 10.9% más que su competidor principal, ubicándose primera en el Ranking de las COOPAC en el Perú (FENACREP, 2019). A nivel continental, el informe de Durán (2020) la posicionó como la novena Cooperativa de Ahorro y Crédito más grande de Latinoamérica, en función del volumen de activos y una participación de 21,22% en el sistema financiero cooperativo nacional al cierre del año 2019.

Respecto a los canales de distribución, durante la pandemia ha sido prioritaria la atención directa a través de las agencias físicas, que operan dentro de Lima Metropolitana y que al presente son seis. Sin embargo, se renovaron los canales digitales tales como la app

Pacinet Móvil y la agencia virtual P@cinet, sumando una plataforma de inscripción on-line para socios nuevos, de acuerdo a los estándares de seguridad de la información requeridos. Además, ha incorporado el uso de mensajería de respuesta automática de Whatsapp Business, para una asistencia proactiva adecuada, con la cual resuelve dudas y problemas comunes, además de mejorar la relación empresa-socio, fomentar la fidelización y aumentar las ventas.

En función de lo analizado, el área de marketing y ventas representa una fortaleza relevante para Cooperativa Pacífico, la cual está orientando su operatividad hacia el enfoque sostenible, configurándose como un baluarte para el crecimiento de la organización.

1.4.3. Análisis de operaciones

El área de operaciones en la cooperativa se centra en la gestión de sus productos, los cuales son principalmente servicios. En razón de esto, sus operaciones son gestionadas por el área de negocios, que cuenta con la mayor cantidad de personal en proporción a las tareas asociadas. Tales operaciones se dirigen desde la sede central, en el edificio Pacific Tower de San Isidro, en el centro financiero de Lima, dentro de la cual opera una agencia, además de otras cinco agencias adicionales, la mayoría ubicadas dentro de importantes instituciones: (a) Agencia APJ, en el Centro Cultural Peruano Japonés - Jesús María; (b) Agencia Terrazas, en el Club Tennis Terrazas Lima - Miraflores; (c) Agencia Circolo, en el Club Circolo Sportivo Italiano - Pueblo Libre; (d) Agencia Surquillo, en el edificio Kyodai – Surquillo; (e) Agencia Coser, en el Club Coser - Santiago de Surco. Normalmente, las agencias Sede Principal, Surquillo y APJ cuentan con mayor capacidad de atención, debido a que laboran en promedio con ocho trabajadores por agencia, a diferencia de las demás que cuentan en promedio con dos a tres trabajadores. Sin embargo, en todas las agencias cualquier socio-persona natural puede

realizar todas las operaciones que ofrece la Cooperativa. En el caso de los socios-empresa ellos pueden realizar sus operaciones únicamente en la sede de San Isidro.

Las operaciones de la cooperativa son gestionadas por los representantes de servicio y funcionarios de negocio, quienes ofrecen sus distintos productos a sus socios y canalizan las operaciones correspondientes, gestionándolas dentro de la cooperativa. Por ejemplo, una operación cualquiera tiene los siguientes pasos: el socio se acerca a cualquiera de las agencias y consulta acerca de los productos a los cuales desea acceder, es atendido desde el principio por un representante de servicio o funcionario de negocio, quien brinda la información debida. Una vez que el socio ha seleccionado el producto o servicio requerido, se le informa sobre los requisitos o condiciones que cuenta; generalmente, es cuando se solicita información para la evaluación de riesgos de la operación. Después de entregada esta información, el funcionario elabora un file que se deriva al área de riesgos para su respectiva evaluación; terminado esto, se determina si el socio califica o no para aplicar al producto seleccionado. Las operaciones culminan con las gestiones con el banco correspondiente para el desembolso de efectivo.

Dada la importancia que Cooperativa Pacífico da a la gestión de las operaciones, evidenciada tanto en sus resultados como en la estructuración y control que da a las gerencias de operaciones y de negocios, se considera al área una fortaleza para la empresa. No obstante, de cara al enfoque de Sostenibilidad, hay un largo camino por recorrer en cuanto a la mejor incorporación de esta conciencia en el personal y en los objetivos de despliegue operativo.

1.4.4. Análisis de finanzas

De acuerdo con D'Alessio (2015, p. 206), el análisis de finanzas “evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (retención de utilidades, sobregiros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de

accionistas), generadas (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo)”. La evaluación eficiente considera el riesgo financiero, la exposición financiera y el costo de oportunidad, en función de las decisiones de inversión, financieras y de dividendos.

Al inicio de la pandemia, sobre los datos obtenidos hasta el cierre del 2019, Moody’s Local PE Clasificadora de Riesgos S.A. otorgó a cooperativa Pacífico la clasificación de riesgos “B”, valorando así una buena estructura financiera y una adecuada capacidad de pago de sus obligaciones. Al liderazgo en el sector basado en colocaciones, depósitos, patrimonio, activos y utilidades, se sumaba la capacidad para sostener la rentabilidad, frente a la inversión asumida para adaptarse a la nueva norma, así como la adecuada experiencia de sus gerentes. No obstante, en setiembre del 2020, Moody’s Local bajó a “B-” su calificación, interpretando un “deterioro en los indicadores de calidad de cartera y en la cobertura de la cartera problema con provisiones desde el segundo semestre de 2019” (Moody, 2021, p. 1). En efecto, el riesgo financiero había crecido debido a debilidades en el proceso de seguimiento de los créditos post desembolso, y a la elevada concentración en créditos dados a medianas empresas, cuyo comportamiento en ese periodo afectó negativamente los indicadores de calidad de cartera por las reprogramaciones (22.79% del total de cartera, a la misma fecha). El informe ponderó estos factores en relación con las entidades enfocadas en microfinanzas, las cuales exhibían, en promedio, una menor concentración de cartera y ticket por crédito, así como un mayor ajuste en los indicadores de liquidez, todo lo cual afectó negativamente la valoración.

Los estados financieros reportados muestran numéricamente la realidad económica y financiera de la cooperativa. La Tabla 7 presenta el estado de situación financiera.

Tabla 7

Principales Partidas del Estado de Situación Financiera de Cooperativa Pacífico 2017-2020

(Miles de Soles)	Jun-20	Dic-19	Jun-19	Dic-18	Dic-17
TOTAL ACTIVOS	3,333,165	3.286.249	3.012.602	2.936.310	2.482.100
Fondos Disponibles	699.815	648.065	639.394	489.179	458.7
Colocaciones Vigentes	2.533.060	2.430.585	2.256.074	2.280.484	1.842.832
Créditos Refinanciados y Reestructurados	56.372	52.228	23.834	13.507	6.625
Créditos Vencidos y en Cobranza Judicial	88.262	81.874	71.021	63.087	47.65
Colocaciones Brutas	2.677.695	2.564.687	2.350.930	2.357.078	1.896.107
Provisiones de Créditos Directos	-157.762	-125.004	-105.071	-94.600	-76.291
Colocaciones Netas	2.519.933	2.513.335	2.245.859	2.310.685	1.873.197
Intereses, Comisiones y Cuentas por Cobrar	52.026	46.691	49.235	52.196	72.021
Inversiones Financieras Permanentes	13.083	12.918	11.435	11.416	13.398
Activos Fijos Netos	13.109	20.57	27.422	26.86	25.522
TOTAL PASIVO	3.041.532	3.000.649	2.728.345	2.661.337	2.238.936
Depósitos y Obligaciones					
Depósitos a la Vista y Ahorro con los Socios	139.414	202.952	159.515	175.063	183.52
Depósitos a la Vista y Ahorro DEL Sist. Financ. Org.	149.455	15.34	-	25.13	-
Depósitos a la Vista y de Ahorro	288.869	218.292	159.515	200.193	183.52
Cuentas a Plazo de los Socios	2.134.530	2.048.439	1.999.772	1.853.840	1.623.020
Depósitos a plazo del Sist. Financ. Org.	-	135.143	-	115.271	-
Depósitos a Plazo	2.134.530	2.183.583	1.999.772	1.969.112	1.623.020
Adeudados Instituciones del País	290.99	273.781	184.486	161.915	2.888
Adeudados Instituciones del Exterior y Org. Int.	304.71	301.374	363.447	314.613	407.406
Adeudados y Obligaciones Financieras	595.7	575.155	547.933	476.528	410.294
TOTAL PATRIMONIO NETO	291.632	285.6	284.257	274.972	243.164
Capital Social	163.974	171.718	182.945	187.678	181.408
Reservas	82.451	82.451	82.451	57.451	41.818
Resultados Acumulados y del Ejercicio	48.099	36.362	17.716	29.843	19.938

Nota. Adaptado de “Informe de Clasificación Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico”, por Moody’s Local, 2021, p. 3.

Se aprecia que, en lo referente a los activos y calidad de cartera, al cierre de junio 2020, la cooperativa contaba con S/ 3,333 millones de activos, un 9.6% más respecto a junio de 2019. Por su parte, las colocaciones brutas ascendieron a S/ 2,677 millones (12.2% de crecimiento interanual), el 72.56% de lo cual eran créditos dados a medianas empresas, significando una concentración elevada y creciente, a pesar de la intención de lograr una

mayor diversificación de su mix de cartera por tipo de crédito en favor de micro y pequeñas empresas (Mypes). En cuanto a los pasivos, hacia junio 2020 cooperativa Pacífico incrementó 13.56% sobre junio del año anterior, registrando así un total de S/ 3,041 millones, dadas las mayores obligaciones con los asociados y adeudados de corto plazo. Respecto a su estructura de fondeo, la cooperativa se adjudicó S/ 8.5 millones del Programa FAE-MYPE (con garantías del gobierno al 98% y 90%). Su capital social, por otro lado, disminuyó un 10.37% entre junio 2020 y 2019, superando el límite de reducción anual del 10% establecido para las COOPAC.

Corresponde atender también a los principales ratios financieros (Tabla 8). En cuanto a la solvencia, el ratio de capital (patrimonio efectivo/ activo ponderado por riesgo) se ubicó en 12.92%, y los fondos de capital primario en 11.15%, ubicándose ambos sobre el 9%, valor del indicador regulatorio. En lo referente a la calidad de cartera, el ratio de mora (cartera atrasada/ colocaciones brutas) fue 3,3%, mientras que el ratio de cartera problema/colocaciones brutas alcanzó el 5.4%, respecto a un 4.03% del año previo. Además, los ratios de cobertura de provisiones fueron de 178.74% para la cartera atrasada y 109.08% para la cartera problema, lo cual indica la fortaleza de la cooperativa para absorber pérdidas ante escenarios adversos como el presente. Mientras tanto, las ratios de liquidez en moneda nacional y en moneda extranjera, llegaron a 25.95% (subiendo un 7.95% interanualmente) y 30.74% (18.73% menos que el periodo anterior), respectivamente.

Tabla 8

Principales Ratios Financieros de Cooperativa Pacífico 2017-2020

	Jun-20	Dic-19	Jun-19	Dic-18	Dic-17
Liquidez					
Fondos Disponibles / Depósitos Totales	28.87%	26.98%	29.61%	22.55%	25.33%
Colocaciones Netas / Depósitos Totales	103.97%	104.63%	103.99%	106.50%	103.45%
20 Mayores Depositantes / Depósitos Totales	22.10%	22.78%	20.15%	26.08%	25.94%
Fondos Disponibles / 20 Mayores Depositantes	130.67%	118.45%	146.93%	86.46%	97.67%
Ratio de Liquidez M. E.	25.95%	15.81%	24.99%	18.00%	26.00%
Ratio de Liquidez M. N.	30.74%	32.82%	58.19%	49.47%	59.27%
Solvencia					
Ratio de Capital (%)	12.92%	12.49%	13.57%	12.03%	12.74%
Fondos de Capital Primario / Activos Ponderados por	11.15%	10.83%	11.92%	10.56%	11.12%
Cartera Atrasada / Patrimonio	30.26%	28.67%	24.98%	22.94%	19.60%
Compromiso Patrimonial Neto (1)	-4.50%	3.19%	-3.59%	-6.55%	-9.05%
Calidad de Activos					
Cartera Atrasada / Colocaciones Brutas	3.30%	3.19%	3.02%	2.68%	2.51%
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso /	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Cartera Problema (2) / Colocaciones Brutas	5.40%	5.23%	4.03%	3.25%	2.86%
(Cartera Problema+Castigos LTM)/(Colocaciones Brutas)	5.43%	5.26%	4.03%	3.52%	3.38%
Provisiones / Cartera Atrasada	178.74%	152.68%	147.94%	149.95%	160.11%
Provisiones- / Cartera Problema	109.08%	93.22%	110.77%	123.51%	140.56%
Provisiones / Cartera Atrasada (3) (Veces)	128.40%	132.02%	123.51%	121.22%	102.46%
Rentabilidad					
Margen Financiero Bruto	35.54%	33.21%	31.95%	31.98%	30.95%
Margen Financiero Neto	18.26%	22.42%	23.19%	23.16%	26.36%
Margen Operacional Neto	7.46%	11.57%	11.00%	12.48%	14.62%
Margen Neto	7.91%	11.65%	10.29%	11.94%	9.52%
ROAE (4) (*)	11.26%	12.63%	11.63%	11.52%	8.35%
ROAA (5) (*)	1.02%	1.14%	1.13%	1.10%	0.90%
Rendimiento Sobre Activos de Intermediación (*)	9.55%	9.99%	9.93%	9.48%	9.75%
Costo de Fondeo (*)	7.03%	7.22%	7.40%	6.93%	7.26%
Spread Financiero (*)	2.52%	2.77%	2.53%	2.55%	2.49%
Otros Ingresos y Gastos / Utilidad Neta	26.56%	14.34%	5.00%	6.15%	0.87%
Eficiencia					
G. Operativos / Ingresos Financieros	10.20%	11.33%	11.43%	10.39%	12.10%
Eficiencia Operacional(6)	27.53%	32.03%	36.05%	32.05%	38.56%
Información Adicional					
Número de deudores	14,174	14,912	14,164	12,991	11,301
Número de aportantes	46,151	44,187	49,478	37,948	28,143
Crédito Promedio	177,389	176,388	154,523	175,086	156,896
Número de Personal	186	171	152	140	120
Número de Oficinas (Según SBS)	10	9	9	9	9
Castigos del ejercicio (en miles)	0	878	0	6,603	10,143
Castigos LTM (en miles)(*)	878	878	6,603	6,603	10,143
Castigos LTM/(Colocaciones Brutas Promedio+Castigos)	0.03%	0.04%	0.30%	0.31%	0.59%

Nota. (1) *(Cartera Problema - Provisiones) / (Patrimonio Neto)*; (2) *Cartera Atrasada, Refinanciada y Reestructurada*; (3) *Crédito en situación Deficiente, Dudoso y Pérdida*; (4) *Return on Average Assets*; (5) *Return on Average Equity*. Adaptado de “Informe de Clasificación Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico”, por Moody’s Local, 2021, p. 4.

Con relación a la rentabilidad, si bien los ingresos financieros crecieron un 17.78% debido al dinamismo de la cartera de colocaciones, sin embargo, durante la primera mitad del 2020, a pesar del margen financiero bruto positivo (35.54% frente a un 31.95% del mismo periodo en el 2019), la cooperativa tuvo que constituir provisiones voluntarias por S/ 57 millones, destinados a mitigar el impacto del deterioro de calidad de cartera. Esto representó una contracción interanual de 20.24% en la utilidad neta, que incluyó la constitución de mayores provisiones (+104.77% interanual), generando que el margen financiero neto baje a 18.26% de un 23.19%, y el ROA disminuya a 11.26% de 12.63%, en relación con el 2019.

Es necesario que la cooperativa sostenga adecuados índices de liquidez y solvencia, y revierta los bajos indicadores de rentabilidad, lo cual implica mantener por encima del 100% el indicador de cobertura de cartera problema con provisiones, de modo que no afecte el ratio de compromiso patrimonial. A este fin, la Gerencia de Riesgo Crediticio debe prever adecuadamente el comportamiento crediticio de sus socios, además de potenciar la cobranza preventiva de sus colocaciones enfocándose en el seguimiento al portafolio.

Hasta este punto, los datos evidencian la solidez de la estructura financiera de cooperativa Pacífico, que le permitió alcanzar a mediados de 2020, US\$ 10 millones en créditos subordinados de parte de dos grandes fondos internacionales (Incofin y Oikocredit). La Tabla 9 presenta la evolución del Estado de Ganancias y Pérdidas, evidenciando un incremento continuo de ingresos financieros y de utilidad neta año a año, hasta el primer semestre 2020, duramente afectado por la pandemia. No obstante, esta situación favorable es susceptible de deteriorarse levemente ante posibles cambios en la cooperativa, en su sector o en la economía, de manera especial debido al volumen de créditos adjudicados a medianas

empresas (aspecto resaltado ampliamente en este apartado) por lo cual corresponde atender especialmente a la mejora de la rentabilidad en su ejercicio financiero.

Tabla 9

Estado de Ganancias y Pérdidas de Cooperativa Pacífico

(Miles de Soles)	Jun-20	Dic-19	Jun-19	Dic-18	Dic-17
Ingresos Financieros	148344	303,926	142,949	249,869	209,447
Gastos Financieros	(95,622)	(202,978)	(97,279)	(169,965)	(144,627)
Margen Financiero Bruto	52,722	100,948	45,670	79,904	64,820
Provisiones para Créditos Directos	(25,637)	(32,802)	(12,520)	(22,037)	(9,604)
Margen Financiero Neto	27,085	68,146	33,150	57,866	55,216
Ingresos por Servicios Financieros	(896)	3,699	(1,083)	-	3,812
Gastos por Servicios Financieros	-	(2,251)	-	(731)	(3,065)
Gastos Operativos	(15,129)	(34,422)	(16,338)	(25,960)	(25,349)
Margen Operacional Neto	11,060	35,173	15,729	31,175	30,613
Ingresos / Gastos No Operacionales	3,118	5,076	735	1,836	174
Otras Provisiones y Depreciaciones	(2,157)	(3,492)	(1,622)	(3,169)	(10,849)
Utilidad Neta	11,737	35,393	14,716	29,843	19,938

Nota. Adaptado de “Informe de Clasificación Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico”, por Moody’s Local, 2021, p. 3.

1.4.5. Análisis de recursos humanos

La naturaleza del servicio prestado por cooperativa Pacífico impulsa la calidad en la gestión del Capital humano a todos los niveles de la organización. El último reporte de sostenibilidad (Cooperativa Pacífico, 2020-c) muestra que la empresa tiene 171 colaboradores, de los cuales el 52.6% son mujeres y un 47,4% varones, todos los cuales laboran a modo de jornada completa, contando el 54.4% con un contrato laboral por tiempo indefinido.

La Gerencia de Recursos Humanos basa su estrategia en el desarrollo de talento a través de tres escuelas internas: de servicio, de gestión de personas y técnica (para representantes de servicio), potenciadas recientemente con una plataforma Campus Virtual. De este modo, en el 2019, el 100% de colaboradores y directivos fue capacitado, con una media de 26.3 horas de

formación en el año por colaborador. Esta política de capacitación está integrada y potenciada con la política de promociones y línea de carrera, a la cual se suman las políticas de reclutamiento, selección y cese de personal, todo lo cual ha incidido en la optimización del desempeño y en una aceptable tasa general de rotación del 14% el 2019.

Destaca también la bien estructurada política de beneficios para colaboradores, que permite el acceso del total de ellos a los beneficios laborales según ley, además de una serie de 19 adicionales, orientados a cuidar la salud integral y la vida familiar, reconociendo así al personal como el primer y más valioso de los activos de la empresa. Junto a esto, se han aplicado políticas de Higiene y Seguridad Industrial acorde con la legislación laboral, así como políticas de tercerización y gastos de representación, tanto como de control de ausentismo y puntualidad, sirviéndose de marcadores de llegadas y salidas.

Los esfuerzos del área se han traducido en un positivo nivel de satisfacción promedio del colaborador de 84%, según la última encuesta de clima laboral *Great Place to Work*. La gradual y eficiente implementación de las políticas señaladas, así como la manifiesta orientación de la gerencia hacia la consolidación de una cultura organizacional más definida y sólida, validan al área de recursos humanos como una fortaleza valiosa para la empresa y su empeño por incorporar el enfoque del Desarrollo Sostenible a su gestión.

1.4.6. Análisis de sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte a las gerencias en la toma de decisiones, al trabajo de los equipos, al registro y control organizacional (D'Alessio, 2015). Al área de unidad de sistemas corresponde atender los requerimientos de hardware, software y comunicaciones que las distintas áreas precisen (Cooperativa Pacífico, 2017). Además, es competencia de la gerencia de inteligencia de riesgos analizar “toda la información pertinente

para la cooperativa, desde la planificación de su adquisición, almacenamiento, análisis y uso, con miras a mejorar los procesos de toma de decisión” (Cooperativa Pacífico, 2017, p. 88).

Al respecto, la cooperativa utiliza el software CERO, solución tecnológica especializada en el control estratégico de riesgos del sector financiero, *core* de su negocio, a partir del vínculo de los procesos ejecutados alrededor de la gestión de riesgos. Además, integra los sistemas de información y seguridad de la cooperativa, y posibilita la gestión y monitoreo de actividades tales como las capacitaciones de sus colaboradores. El flujo de la información relevante se entrega a la gerencia central de riesgos y a la gerencia general, tanto respecto a la información interna como la de la competencia y mercado. También le corresponde la función de asesorar a todas las áreas para el adecuado manejo de la información, basada en estadísticas y proyecciones. Para tal efecto, garantiza la seguridad en la administración, autorización y custodia del uso de información, de acuerdo a la Ley No 29733 y a su reglamento aprobado por Decreto Supremo No 003-2013-JUS, “Ley de Protección de Datos Personales”.

Como resultado del análisis, se considera que el área de sistemas de información y comunicaciones representa una fortaleza fundamental para la operatividad de la cooperativa, la cual, sin embargo, debe mantenerse atenta a las innovadoras herramientas que se van desarrollando, cada vez más adaptadas a las demandas del renovado mundo de las finanzas.

1.4.7 Análisis de Tecnología.

Ya desde 1999 la empresa buscó el liderazgo tecnológico a favor de sus asociados con el lanzamiento del referido sistema de atención por internet P@CINET. Al presente, cuenta con el sistema de herramientas bancarias CISCO, que provee de soluciones de redes, centro de datos, nube, colaboración y seguridad, constituyéndose en la columna vertebral de todas las

herramientas tecnológicas de *core* bancario. Un recurso destacado generado en 2020 ha sido la emisión de tarjetas de débito *contactless*, emitidos por MasterCard, que ha sido posible a partir del nuevo marco normativo que regula las COOPAC, y que trae notables ventajas en función de transacciones más fáciles y seguras, sobre todo para el tiempo de pandemia. Por último, cabe mencionar que todas las oficinas de Cooperativa Pacífico cuentan con equipos de computación y software adecuados para las funciones que cada colaborador debe cumplir.

1.4.8. Fortalezas y debilidades

El análisis AMOFHIT permitió identificar las fortalezas y debilidades que la Tabla 10 muestra, relevantes para la elaboración del proceso estratégico de cooperativa Pacífico.

Tabla 10

Fortalezas y Debilidades de Cooperativa Pacífico

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones sólidas con empresas aliadas y socios. ● Plan de marketing alineado a los objetivos estratégicos y con resultados sostenidos en tanto a posicionamiento. ● Adecuada estructura financiera con buena capacidad de pago de sus obligaciones. ● Capacidad para sostener la rentabilidad ante la inversión demandada por la adecuación a la nueva norma (SBS). ● Capacidad operativa adecuada en sus canales de atención físicos y virtuales. ● Buen prestigio en los productos y servicios ofertados. ● Positivo nivel de satisfacción de los colaboradores, en respuesta a la óptima gestión de RRHH. ● Decisión gerencial orientadas a la Sostenibilidad, y algunas acciones exitosas correspondientes. ● Estructura organizacional definida, que incorpora un Planeamiento estratégico formal, orgánico y continuo, que cuenta con una plana gerencial experimentada. 	<ul style="list-style-type: none"> ● El planeamiento estratégico no incorpora un plan de sostenibilidad. ● Insuficiente desarrollo de la sostenibilidad en la cultura de la empresa. ● La alta gerencia aún no asigna los recursos ni la jerarquía adecuada al área de sostenibilidad ● Necesidad de constituir mayores provisiones (Margen Financiero Neto y ROA), para mitigar el impacto del deterioro de cartera. ● Insuficiente diversificación de cartera (elevada concentración de créditos a medianas empresas) e insuficiente nivel de ventas en el sector de Mypes ● Bajo manejo de la gestión de riesgos financieros en el cumplimiento de los créditos otorgados. ● Insuficiente seguimiento de los créditos post desembolso. ● Debilitamiento en el sistema de información y comunicaciones.

1.5 Conclusiones

Cooperativa Pacífico está posicionada como la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito del país y la novena en Latinoamérica, en base a participación de mercado y volumen de activos, a las relaciones sólidas y de confianza con sus socios y aliados, a una sostenida estabilidad financiera, a la óptima capacidad operativa que desarrolla y a su adecuada gestión administrativa y del marketing. Sus productos financieros son bien valorados por sus socios, quienes manifiestan ser atendidos de manera adecuada en cada una de las operaciones realizadas. En función de lograr sus objetivos, centra su atención en la gestión del Capital humano con bastante éxito. La primaria participación en el mercado frente a las demás cooperativas se debe a la dedicada planificación estratégica que desarrolla, no obstante, en relación con el sector financiero en general, su participación es muy baja.

La información presentada en este capítulo manifiesta los alcances de un itinerario organizacional desarrollado en coherencia con su identidad y visión, atento a los factores externos y responsable con los internos. Con todo, se constata la necesidad de corregir la tendencia decreciente del *spread* financiero y el aumento del nivel de morosidad, así como, considerando el dinamismo del mercado, seguir implementando las áreas dedicadas a mejorar los sistemas de información, así como las de Innovación y Desarrollo. De modo especial se reconoce la necesidad de fortalecer la incorporación del enfoque de sostenibilidad en el proceso de planificación estratégica, así como en la cultura de la empresa.

En suma, las oportunidades para la cooperativa son resultado de la confluencia de algunas variables externas: la alta densidad de población joven en el país y la apertura a nuevas unidades de negocio posibilitadas por el vínculo supervisor con la SBS, reclaman la transformación digital demandada por el mercado; además, la situación presente y el escenario

post-pandemia abren posibilidades de liderazgo y crecimiento a través del enfoque en la sostenibilidad, en principio optimizando las dinámicas de inclusión financiera. Estos factores, sumados al consolidado posicionamiento que goza, alientan a la consideración de una toma de decisiones en favor de la expansión de la organización. Ante ello, el escenario normativo y de control presente de las COOPAC ha obligado a cooperativa Pacífico a rediseñar su visión, sus objetivos a largo plazo, sus estrategias y su posicionamiento en el mercado, en función de ampliar su volumen de asociados, sin resignar la identidad del modelo cooperativista que la define. Todo esto seguirá siendo una tarea que demandará un continuo esfuerzo.

Las debilidades evidenciadas a nivel financiero por la calificadora de riesgos sirven de oportunidad para orientar los esfuerzos de gestión, sobre todo en cuanto a la calidad de cartera y en el insuficiente seguimiento de los créditos post desembolso. Con todo, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter ha evidenciado la necesidad de añadir valor a la oferta presente, en función de mantener la ventaja frente a una competencia que no tardará en acercarse bastante a la situación presente de la cooperativa, sobre todo a través de la versatilidad tecnológica y de la semejanza en los productos ofrecidos, a condiciones competitivas, por las entidades bancarias más sólidas del país que gestionan entidades financieras bastante parecidas a las COOPAC, tanto en su dinámica operativa como en su mercado objetivo. Es en este sentido, en donde cobra relevancia especial que cooperativa Pacífico pueda incorporar un enfoque estratégico que le agregue valor, y cuya implementación le permita escalar como institución financiera de modelo propio (cooperativo), desde la visión de la sostenibilidad.

Capítulo II: Problema Clave

Cooperativa Pacífico ha cumplido 50 años de su fundación siendo la COOPAC líder en el país. Durante la pandemia, ha adaptado su planificación estratégica al contexto de crisis, con repercusión especial en las áreas de finanzas, marketing, comunicaciones y recursos humanos, identificando urgencias sociales y medioambientales para responder a ellas desde un explícito compromiso con la sostenibilidad. Los análisis anteriores, hechos en función de la información cualitativa y cuantitativa obtenida de la Cooperativa, en particular por la gerencia de sostenibilidad, permitieron identificar los problemas que se detallan a continuación.

2.1. Problemas Identificados en la Empresa

El cuerpo directivo y los colaboradores de la Cooperativa tienen claramente definidos sus objetivos y estrategias. No obstante, se evidencian los siguientes desafíos relevantes.

2.1.1 Problema 1: Baja concentración de colocaciones en MYPE

Al corte en junio 2020, cooperativa Pacífico concentraba un 72.56% de colocaciones en medianas empresas (Moody's, 2021), teniendo pendiente ampliar su mix de cartera por tipo de crédito a partir de una participación mayor de cartera minorista (Mypes y personas naturales), reduciendo así el desfavorable riesgo financiero debido a la alta concentración de créditos en un pequeño número de socios, además de responder a las indicaciones de la SBS y a los objetivos de la inclusión financiera, lo cual forma parte de los valores cooperativistas.

2.1.2 Problema 2: Insuficiente identificación y necesidades de sus stakeholders

El desarrollo del plan estratégico 2020 de la empresa sigue careciendo de un mapeo global de sus grupos de interés. Si bien ha identificado a los stakeholders indispensables para

sus operaciones, en función de la relación económica directa que tienen con la organización, existen además otros grupos secundarios que también son impactados o influenciados, los cuales no han sido valorados. Con un análisis más exhaustivo, es posible reconocerlos y distinguir sus atributos de acuerdo a variables de poder, urgencia y legitimidad, con lo cual es viable establecer tanto una mejor jerarquización como objetivos más transversales.

2.1.3 Problema 3: Parcial incorporación de la Sostenibilidad en su plan estratégico

Cooperativa Pacífico no ha incorporado suficientemente la sostenibilidad de modo transversal en sus objetivos, ni ha dimensionado su impacto favorable para el negocio. La trascendental opción por el desarrollo sostenible, asumida por la alta gerencia y explicitada en su visión y misión, así como las acciones orientadas al tema social y medioambiental que la cooperativa ha venido desarrollando durante la pandemia, reclaman una estructuración más sistémica y sistemática coherente con tal decisión. Esto se evidencia en su planificación estratégica, que básicamente presenta un enfoque económico-financiero. En el actual contexto de una economía emergente de desarrollo sostenible, es relevante dimensionar el impacto positivo que esto conllevaría, valorando los beneficios que alcanzan las entidades financieras comprometidas con la sostenibilidad, entre los cuales podrían considerarse (UNEPFI, 2019):

- Provee un marco integral de respuesta a nivel estratégico, de cartera y transaccional, en todas las unidades de negocio, asegurando competitividad en escenarios futuros.
- Permite identificar nuevas oportunidades de negocio generadas en el actual contexto, así como predecir y gestionar los riesgos posibles, económicos, medio ambientales y sociales.
- Fortalece la confianza y fidelización, añadiendo valor ante los stakeholders principales (socios, entes reguladores e inversores, etc.) al responder a sus nuevas

expectativas. Mejora la reputación, los márgenes y ventas, así como incrementa oportunidades de acceso a fuentes de financiamiento y capitales.

- Proporciona acceso directo a conocimiento experto, herramientas y recursos, para fortalecer el posicionamiento y las capacidades de la organización.

En definitiva, no sólo es relevante considerar la naturaleza prospectiva de las finanzas, que orientan el interés lucrativo desde el compromiso con el futuro de las personas y el planeta, en el corto y el largo plazo. También es fundamental reconocer la gran oportunidad que esta década ofrece al sector comprometido con la Sostenibilidad, identificando la potente estrategia comercial para la cual se está adaptando la estructura normativa legal y comercial de los Estados. En efecto, el logro de la Agenda 2030 promovida por la ONU, demanda un financiamiento de entre cinco a siete billones de dólares anuales, de los cuales sólo se está cubriendo entre un 40% y un 60%. Según el informe “Finanzas Sostenibles y Agenda 2030”, publicado por la Red Española del Pacto Mundial (2020), la presente “década de la acción” abre oportunidades para la movilización de más de 12 billones de dólares y la creación de 380 millones de puestos de trabajo en el mundo, cuya densidad de inversión mayor favorecería a los países en desarrollo. Este escenario global demandará innovadoras fuentes de financiación, y configura un horizonte de oportunidades para cooperativa Pacífico, cuya oferta de productos sostenibles debería sumar en la transformación del sistema financiero nacional y regional.

2.2 Problema Clave

Cooperativa Pacífico no ha incorporado el desarrollo sostenible de modo transversal e integral en su planificación estratégica, lo cual se refleja en la definición de sus objetivos, y en la ausencia de indicadores que midan el impacto generado por las acciones vinculadas a lo social y ambiental, tanto en el presente como en el futuro.

2.2.1 Sustancia

La sustancia del problema clave radica en el cómo se desarrolla el negocio actualmente, en tanto la planificación no ha incorporado objetivos estratégicos orientados a lo social y medioambiental. Aun cuando en la visión institucional se explicita el propósito incorporar la sostenibilidad en la toma de decisiones y en el desarrollo de su plan estratégico, focaliza sus objetivos a partir de las variables económicas y financieras.

En este sentido, mejorar la planificación macro ofrece una oportunidad para sistematizar la totalidad de los procesos de la organización desde esta perspectiva integral. Entre las acciones más relevantes, será preciso que cooperativa Pacífico se enfoque en enriquecer su cultura organizacional desde el enfoque de sostenibilidad, generando renovadas capacidades personales y organizacionales que nutran a las áreas de finanzas comercial, comunicaciones, innovación, y gradualmente a todas las áreas de la empresa. La integralidad y coherencia de las acciones implicadas demanda la adopción de las mejores prácticas del sector en materia de sostenibilidad, cuyos logros serán socializados a través del reporte de sostenibilidad del GRI.

2.2.2 Ubicación

El problema clave tiene su raíz en el sector financiero al cual pertenece la actividad medular de cooperativa Pacífico. En los últimos años, la empresa ha identificado la necesidad de desarrollar mejores prácticas de sostenibilidad a nivel administrativo y operacional, abriendo la perspectiva de sus estrategias financieras desde la mirada más amplia del enfoque social y ambiental, integrado en su prioritario enfoque económico. En este sentido, por ejemplo, se han direccionado los objetivos de ampliación de cartera hacia la micro y pequeña empresa, así como a poblaciones con mayor dificultad para acceder a los servicios financieros

más básicos, a través del diseño o rediseño de productos apropiados. Lamentablemente, como se ha expuesto en el análisis interno de la empresa, estos objetivos no se han alcanzado.

Incorporar la visión de sostenibilidad a la gestión financiera precisa que la organización reestructure su gestión interna a partir de los objetivos de sostenibilidad elegidos. La adecuada identificación y valoración estratégica *de sus stakeholders* internos y externos, así como el planteamiento de estrategias de sostenibilidad transversales que mejor resultado aporten, son un ejemplo del amplio horizonte a recorrer. La crisis actual ha evidenciado la vulnerabilidad social y política del sistema económico mundial, presentando desafíos inmensos al sector financiero. En este contexto, aparecen conceptualizaciones como “Finanzas sostenibles” y “Principios de Banca Responsable”, que pueden fortalecer el liderazgo de cooperativa Pacífico en las tareas del desarrollo sostenible en la región.

2.2.3 Propiedad

Corresponde al consejo de administración, apoyado por el área de sostenibilidad, liderar la configuración del planeamiento estratégico de la cooperativa, a fin de incorporar el enfoque sostenible a los objetivos macro de la organización. Además, corresponde al área de sostenibilidad desarrollar un plan estratégico propio, con objetivos, proyectos y acciones de carácter integrador y transversal hacia la empresa y sus grupos de interés, contribuyendo así directamente a la consecución de los objetivos estratégicos generales.

2.2.4 Magnitud

Desde que la regulación y supervisión de las COOPAC fue asumida por la SBS a través de la Superintendencia Adjunta de Cooperativas, su competencia de mercado se ha ampliado a bancos y sobre todo a las Cajas de Ahorro, lo cual ha implicado una verdadera redefinición del

sector. Como concepto guía, la SBS incorporó la “inclusión financiera”, que promueve el “acceso y uso de servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de población” (SBS, 2019-a), razón por la cual cooperativa Pacífico sigue buscando ampliar su cartera minorista, a fin de sustentar su crecimiento en los créditos brindados a este segmento, promoviendo el desarrollo de la comunidad y haciéndose más visible ante la sociedad.

No obstante, el valor que agregan los indicadores o variables de dimensión social y medioambiental que la cooperativa ha logrado medir y reportar, a partir de los esfuerzos por la sostenibilidad, aún queda un largo camino por recorrer. Aún son críticos, en este sentido, los resultados de la gestión financiera, *core* del negocio, y de balance negativo en la más reciente calificación de riesgo, precisamente debido a la insuficiente concentración de cartera minorista. Más en general, es preciso desarrollar destrezas organizacionales en el análisis del impacto de las actividades principales de la cooperativa, sean positivos o negativos, a partir de lo cual se pueden identificar oportunidades y establecer objetivos específicos relevantes, medibles y alcanzables en plazos de tiempo precisos. La circularidad y retroalimentación generada por la dinámica del análisis de impactos y el planteamiento de objetivos, es fundamental para generar eficiencia a nivel estratégico, sobre todo en el control y el reporte.

2.2.5 Perspectiva de tiempo

La cooperativa ha venido trabajando el esquema de una entidad financiera tradicional, con lo cual ha obtenido resultados importantes a nivel de reconocimiento internacional y posicionamiento nacional. Aun cuando el contexto de pandemia ha presentado muchos desafíos, no ha afectado negativamente en su liderazgo en el sector, más bien ha ofrecido oportunidades para su posicionamiento, básicamente en cuanto a la adecuación para el servicio a los socios. Sin embargo, al considerar la necesidad de incorporar más plenamente el

enfoque de sostenibilidad, aparecen retos que plantean una perspectiva de tiempo particular, debido a que desarrollar un plan estratégico más afín a este objetivo es ya una primera tarea que demanda al menos un periodo de gestión (el 2021 en adelante).

Al respecto, por citar dos aspectos fundamentales del proceso en cuestión, el adecuar o regenerar una nueva cultura de trabajo que integre lo económico, social y medioambiental, en la perspectiva de los intereses propios de la cooperativa, así como, por otra parte, rediseñar y desarrollar productos y herramientas básicos dirigidos a promover la inclusión financiera, dependerá de que la gerencia desarrolle una dinámica integral, ordenada y permanente, de adaptación a este nuevo enfoque. Los plazos de tiempo proyectados para estas acciones dependerán de esta variable fundamental. No obstante, sirven de referencia los plazos que la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente propone para las instituciones financieras signatarias: 18 meses para publicar su primer reporte y cuatro años para implementar los pasos clave propuestos, como tiempo límite para “alinear estratégicamente el negocio a los objetivos de desarrollo y sostenibilidad que el mundo se ha fijado internacional, regional y nacional” (UNEPFI, 2019).

Capítulo III: Revisión de la Literatura

El presente capítulo sintetiza la literatura relevante a la temática de la investigación. Como resultado, se presenta información clave y un marco teórico, que sirven de fundamentación para la tesis expuesta en los siguientes capítulos.

3.1 Asignación de la Literatura

En el mapeo de literatura, se identificaron las ideas y conceptos más importantes para el desarrollo de este documento, sobre la base del problema clave identificado: “Cooperativa Pacífico no ha incorporado el Desarrollo Sostenible de modo transversal e integral en su planificación estratégica”. De este modo, los conceptos que permitirán abordar el presente análisis están agrupados en los siguientes apartados: (a) Sostenibilidad, como enfoque fundamental de transformación global a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible; (b) Cooperativas, Mipymes y Mypes, las cuales configuran tres estructuras socio-económicas relevantes para comprender el marco operativo de cooperativa Pacífico; (c) Sostenibilidad en el Sector Financiero, que desarrolla el concepto de inclusión financiera, el cual circunscribe los objetivos fundamentales del desarrollo sostenible en el sector, además de precisar el rol que las COOPAC cumplen en este empeño; (d) Planeamiento Estratégico, herramienta primaria para la transformación sostenible de cooperativa Pacífico; y (e) Enfoques de Sostenibilidad para la Empresa, que aporta las perspectivas clave de comprensión de los modelos de intervención en sostenibilidad, lo cual la presente investigación requiere para validar la relevancia de los reportes sostenibles como herramienta de gestión, en concreto el reporte “según GRI”. La Figura 8 presenta la estructura realizada para la investigación académica del presente capítulo, señalando sus principales fuentes.



Figura 8. Mapa de Literatura

3.2 Revisión de la Literatura

3.2.1 Sostenibilidad como objetivo global

3.2.1.1 Desarrollo Sostenible. La Real Academia Española (RAE, 2019) define *sostenible*, en cuanto referido a economía y ecología, como aquello “que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente”. Esta definición está comprendida en la concepción de *desarrollo sostenible*, fijada como ambicioso objetivo por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, a partir del Informe Brundtland, “Nuestro futuro común”, en 1987, que la describe como el desarrollo que satisface “las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Naciones Unidas, 1987, p.23). A partir de ahí, esta idea se ha usado largamente en la extendida reflexión de las últimas tres décadas.

Ya desde 1960, la preocupación general sobre el medio ambiente derivó gradualmente en un movimiento global. Las múltiples investigaciones y publicaciones dieron pie a la generación de programas de gobierno relacionados. Dos entidades sirvieron de plataforma principal de este cometido: el Club de Roma, fundado en 1968, y la ONU, que el mismo año convocó un encuentro para tratar sobre la conservación y el uso racional de los recursos de la biosfera. En 1972, se realizó la Conferencia sobre el Medio Humano en Estocolmo, año en el que también se creó el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Posteriormente, en 1984, se realizó la primera reunión de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, con la certeza de que “era posible para la humanidad construir un futuro más próspero, más justo y seguro” (Zarta, 2018, p.415). En

1987, esta Comisión presentó el informe Brundtland, que expuso por primera vez el concepto de desarrollo sostenible, señalando que “está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero.” (Naciones Unidas, 1987, p.23).

En los años siguientes, diversos eventos mundiales dieron consistencia y contenido al nuevo paradigma. Destacó la Conferencia de Río o Cumbre de la Tierra (1992), creadora de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible de la ONU, la cual propuso un modelo de desarrollo nuevo y global conocido como “Agenda 21”, cuyo plan de acción combinaba la justicia social, la eficiencia económica y los métodos de protección del medio ambiente. En setiembre del 2000, se celebró en nueva York la Cumbre del Milenio de la ONU, que planteó ocho “Objetivos de Desarrollo del Milenio”, en respuesta a la carente planificación para el desarrollo en el sur global: combatir la pobreza y el hambre, el analfabetismo, la discriminación contra la mujer, la mortandad infantil y las enfermedades, mejorar la salud materna, garantizar la sostenibilidad medioambiental y crear una asociación mundial para el desarrollo (Naciones Unidas, 2000). Entre otros, se celebró la Cumbre de la Tierra+5 (1997), en Nueva York; la Cumbre de Johannesburgo (2002) o RIO+10; y la Conferencia de las Naciones Unidas (2012) o RIO+20, en Río de Janeiro. Estos eventos buscaron generar un marco de gobernabilidad que posibilite un nuevo tipo de desarrollo más armónico entre los niveles ambiental, económico, social e institucional (Barcellos de Paula, 2011), logro que probablemente configura el reto más importante de la gran comunidad humana en el presente.

3.2.1.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Tras la cumbre RIO+20 (2012) y la “década de la educación para la sostenibilidad”, la ONU planteó 17 ODS, orientados a todas las naciones y a todos los que viven en ellas, ricos y pobres (Zarta, 2018). Cuando en 2015, la Cumbre de las Naciones Unidas celebrada en Nueva York, propuso en su documento final

“Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, los 17 objetivos y 169 metas de desarrollo sostenible, el paradigma de armonía entre lo económico, social y ambiental sirvió para presentar al mundo una nueva visión más sólida con metas definidas, lo cual fue aprobado por 193 líderes de los Estados miembros de la ONU. En su conjunto, los ODS significan “un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030” (PNUD, s.f.-a, s.p.).



Figura 9. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible”, por Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), s.f.

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)

En este punto, conviene identificar cuáles de los ODS guardan relación con los objetivos de cooperativa Pacífico, tanto con relación a la naturaleza de los fines cooperativistas como al sector financiero al que pertenece. Se consideran a continuación cuatro ODS identificados en el reporte de *Finance Loans for Growth*, fondo inversor que financia Pymes en mercados emergentes a través de instituciones financieras especializadas (Cooperativa Pacífico en el Perú): Fin de la pobreza; Igualdad de género; Industria, innovación e infraestructura; Trabajo decente y crecimiento económico (Symbiotics, 2020). A estos se incluyen cuatro más, que se

consideran más ligadas al contexto operativo de la cooperativa: Hambre cero; Educación de calidad; Reducción de desigualdades; Ciudades y comunidades sostenibles.

Fin de la pobreza (ODS 1). Erradicar la pobreza extrema en el mundo, actualmente medida por un ingreso por persona inferior a USD 1.25 al día, es el primero de los ODS. Debido a la pandemia, se estimó para el 2020 que el nivel de pobreza extrema podría haber alcanzado hasta el 9.4% de la población mundial, implicando hasta 115 millones más de personas viviendo con menos de USD 1.90 al día, lo cual podría incrementarse hasta 150 millones para el 2021. Este retroceso, luego de 20 años de tendencia favorable, afecta más a la cuarta parte de la población que vive con menos de USD 3.20 al día, y al 40% que no supera USD 5.50 en su jornada diaria (Banco Mundial, 2020). Se prevé que proporcional impacto negativo afectará al Perú, que al cierre del 2019 tenía el 20.2% de su población en pobreza total y el 2.9% en pobreza extrema (CEPLAN 2020), con marcadas diferencias entre una región y otra (Cajamarca registraba un 11.2% y Lima 0.5%, a nivel de pobreza extrema).

Hambre cero (ODS 2). Hacia el 2017, más de 821 millones padecían de desnutrición crónica en el mundo, una de cada tres mujeres en edad reproductiva sufría de anemia, la tercera parte de menores de cinco años estaba desnutrido y casi el 22% mal desarrollado (UNDP, s.f.-b; UNICEF, 2019). Estos índices fueron mejorando año a año a nivel global y en el Perú, cuyo índice de desnutrición crónica en niños menores de cinco años se redujo de 33% a 12% en el 2000 (UNICEF, 2019). Sin embargo, la afectación de los efectos del COVID-19 ha frenado este crecimiento y deja una larga tarea por delante en la consecución de este ODS.

Educación de calidad (ODS 4). Este objetivo consiste en: “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos” (PNUD, s.f.-a). Hacia el 2015, a nivel global, el volumen de inasistencia a la

escuela primaria había disminuido en un 50% respecto al 2000, a pesar de lo cual, en 2018, la quinta parte de niños, cerca de 260 millones, aún estaban fuera de la escuela, con más de la mitad de niños y adolescentes incapaces de alcanzar los estándares mínimos de competencia en lectura y matemáticas. Al presente, el cierre temporal de las escuelas debido a la pandemia ha afectado a más del 91% de estudiantes en todo el mundo, alterando sus aprendizajes y limitando las oportunidades de seguridad y desarrollo, por ejemplo, para los 369 millones que dependen de los comedores escolares. En el Perú, tras 16 meses de iniciada la pandemia, aún sólo una mínima parte de estudiantes pueden acceder a una educación virtual suficiente.

Igualdad de género (ODS 5). Busca este ODS “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” (PNUD, s.f.-a). La escolarización de las niñas y la legislación que posibilite seguridad e igualdad de oportunidades, son aspectos fundamentales que evidencian los desafíos estructurales a los que se enfrenta este objetivo en todo el mundo. El contexto de la pandemia, al agravar las desigualdades, amenaza con retroceder los 25 años de avances en este empeño: el trabajo no remunerado y en mercados laborales inseguros de las mujeres se ha incrementado significativamente, tanto como la violencia en el hogar, al quedar atrapadas con sus abusadores con enormes dificultades para acceder a servicios de ayuda (PNUD, s.f.-d). En el Perú, según estudios referidos en el portal web de las Naciones Unidas para el país, la reducción de ingresos económicos para las mujeres se redujo en más del doble que para los hombres, además del tiempo disponible para actividades productivas y las denuncias telefónicas por violencia aumentaron en 88% el 2020 (PNUD, 2020).

Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8). El enunciado de este objetivo es “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos” (PNUD, s.f.-a). La generalizada disminución de la ocupación en 2020 representó

114 millones de empleos perdidos con respecto al nivel de ocupación previo a la crisis, de los cuales 81 millones implicaron la salida de la fuerza de trabajo, sin contabilizar la reducción de horas de trabajo, lo cual sumaría un equivalente de 144 millones de empleos perdidos. Esta situación afectó en mayor medida a América, donde se adoleció de programas que fomenten la conservación del empleo (OIT, 2021). En cuanto al Perú, solamente en Lima Metropolitana, más de 1.168 millones de personas dejaron de tener un empleo adecuado durante el 2020, representando una caída de 36.8% respecto al año anterior; mientras que el subempleo aumentó en un 2%. Esto supuso un aumento de 6.4% en la tasa de desempleo frente al 2019 (6.6%), unas 566,600 personas en busca de empleo activo en Lima (INEI, 2021).

Industria, innovación e infraestructura (ODS 9). El crecimiento económico demanda el desarrollo industrial, y éste a su vez requiere inversión en investigación e innovación. Dado que la mayoría de población mundial habita en ciudades, esta vital tarea debe integrarse con la inversión en infraestructura, transporte, tecnologías de la información, energía renovable y comunicaciones. En el nuevo contexto, también el Perú demanda reducir la gran brecha digital (4,000 millones en el mundo sin acceso a internet), para garantizar el acceso homogéneo al conocimiento, la promoción de la innovación y el emprendimiento (PNUD, s.f.-e).

Reducción de las desigualdades (ODS 10). En contraste, las desigualdades económicas, de género y raciales han aumentado a nivel global. Hasta antes de la crisis del COVID-19, se registraba que el 10% más rico de la población se quedaba hasta con el 40% del ingreso mundial total, mientras que el 10% más pobre obtenía sólo entre el 2% y el 7% del ingreso total. Por otra parte, aproximadamente, solo el 60% de mujeres tenían acceso a los servicios financieros igual al de los hombres, y el 42% a la propiedad de la tierra (PNUD, s.f.-f). Al respecto, la asociación OXFAM Internacional ha descrito cómo la pandemia ha exacerbado y

alimentado las desigualdades. Entre otros indicadores, las mil mayores fortunas del mundo han recuperado su nivel de riqueza anterior a la crisis en solo nueve meses, mientras que para quienes viven en mayor pobreza recuperarse podría tardar más de una década; en los EEUU, si la tasa de mortalidad de la población latina y negra hubiese sido la misma que la de la población blanca, alrededor de 22000 personas negras y latinas habrían seguido con vida en diciembre de 2020. Son, entre otras, manifestaciones de una desigualdad contra la cual queda mucho aún por hacer (Berkhout, Galasso, Lawson, Rivero, Taneja y Vázquez, 2021). En el Perú, la pérdida de empleo y reducción de ingresos, la inseguridad alimentaria, el pobre acceso a servicios de salud y la falta de conectividad asociada a la educación, son los factores de desigualdad más pronunciados a partir de la pandemia.

Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11). Según datos de la OMS (2018), a consecuencia del aumento demográfico y de la migración, las áreas metropolitanas han venido acogiendo más de la mitad de la población mundial desde el 2007, lo cual se estima aumente a un 60% hacia el 2030. En Latinoamérica, los barrios marginales, tugurios, favelas o campamentos, han acogido más de 100 millones, y a 828 millones en el mundo. Ciertamente las ciudades implican alrededor del 70% de emisiones de carbono y de más del 60% del consumo de energía, paradójicamente, cuando solo ocupan el 3% de la tierra (PNUD, s.f.-g). En ellas, desde 2016, el 90% de los ciudadanos han venido respirando aire de mala calidad, lo cual ha provocado 4.2 millones de muertes debido a la contaminación atmosférica. Durante la pandemia, las zonas urbanas aparecen como principales focos de contagio, en tanto presentan limitaciones para garantizar la salud, higiene y el acceso a alimentos para los más pobres.

Con todo, las ciudades contribuyen al 60% del PBI mundial, y en ellas se juega la posibilidad de generar calidad de vida sin arriesgar los recursos, atendiendo mejor a las

necesidades presentes y cuidando el futuro. En Perú, el Censo del 2017 expuso el crecimiento urbano descontrolado, con un 79.3% de la población viviendo en áreas urbanas y un 20.7% en áreas rurales (INEI, 2017-b), innumerables barrios pobres sin infraestructura y con servicios inadecuados. Se precisa de una gestión planificada e integral a nivel de Estado, que concrete su compromiso internacional generando bases normativas y vinculando la participación de la empresa privada, a través de la inversión pública en transporte y gestión urbana.

Es relevante considerar los alcances del Perú respecto a los ODS. El Centro de los ODS para América Latina evaluó los alcances para el 2019 (CODS, 2020). Como muestra la Figura 10, resalta una tendencia al crecimiento en la consecución del ODS 4 (educación de calidad), el ODS 7 (energía asequible no contaminante) y el ODS 10 (reducción de las desigualdades); así como un estancamiento en relación con el ODS 2 (hambre cero), el ODS 9 (industria, innovación e infraestructura) y el ODS 13 (acción por el clima); asimismo, destaca el retroceso en el ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres). Según el informe, en relación con 96 indicadores distribuidos en los 17 ODS, el Perú obtuvo una calificación de 66.81 sobre 100 en su desempeño, siendo el sexto país en cumplimiento, de los 24 calificados.



Figura 10. Progreso desde la adopción de los ODS en el Perú.

Adaptado de “Índice ODS 2019 para América Latina y el Caribe”, por Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina (CODS), 2020 (<https://cods.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2020/06/%C3%8Dndice-ODS-2019-para-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2.pdf>)

El análisis muestra un avance en el cumplimiento de los ODS para el Perú desde el 2015 hasta el 2019. En efecto, el análisis de línea de base indicó para el Perú un cambio de puntaje positivo de 0.90, que representa un cambio porcentual de 1.36% entre ambos años. Sin embargo, de cara a la consecución de los objetivos trazados al 2030, tanto para el Perú como para toda la región es bastante insuficiente, dado que, si esta tendencia se mantuviera, los logros esperados para esa fecha tardarían más de 50 años en ser alcanzados.

A modo de síntesis y en relación con Cooperativa Pacífico y el contexto peruano, dado el absoluto revés ocasionado por la pandemia, de no intervenir integral y sistemáticamente en los ODS, las perspectivas de crecimiento se estiman muy negativas en el largo plazo. La pobreza multidimensional, reflejo de las múltiples carencias experimentadas en salud, educación y condiciones de vida básicas, implica al menos cinco de los ODS, y define un marco de impacto para los esfuerzos de inclusión financiera. En este sentido, los servicios financieros ofrecidos por la Cooperativa, en tanto diseñados para incorporar a las personas de menores ingresos al mapa económico y financiero nacional, podrían sumar notablemente a la consecución de este ODS, incrementando las posibilidades de impacto si se orientaran a sus stakeholders desde la educación financiera. Más aún, respecto al aspecto laboral, el *core* del negocio de la cooperativa se orienta directamente a favorecer el desarrollo de las Mypimes, con un inmediato impacto en el aumento de trabajo justo y adecuadamente remunerado, con la posibilidad de cuidar las condiciones de equidad entre sus colaboradores y de promoverla en sus socios-empresa. Desde la misma perspectiva de sostenibilidad, la naturaleza de su cartera de créditos también encuentra importante posibilidad de impacto positivo en el sector de la

construcción, en línea con el trabajo iniciado el 2018 con el Programa “Techo propio”, y promoviendo el Bono “Mivivienda Verde”, del Fondo “Mi vivienda”.

De este modo, dada la urgencia de adoptar un plan nacional peruano para mitigar el probable incremento de desigualdad previsto, impulsado por la propiedad desigual de capital, cooperativa Pacífico entra de lleno en el escenario de la necesaria participación intersectorial. Si bien el problema requiere soluciones globales (adecuada regulación de los mercados y de las instituciones, sólidas políticas promotoras de la inclusión financiera, mayor asistencia para el desarrollo y la inversión extranjera en áreas relevantes, etc.), las instituciones financieras sirven de plataforma para concretar iniciativas de sustancial impacto en la sociedad y en sus *stakeholders*, a través de la consecución de los ODS y desde el *core* de su negocio. Discernir la mejor vía de crecimiento en este cometido es el objetivo de los siguientes capítulos.

3.2.1.2 Reportes de sostenibilidad y la Global Reporting Initiative (GRI). Todas las organizaciones, a través de sus propias actividades y relaciones, contribuyen positiva o negativamente al objetivo de desarrollo sostenible, para lo cual juegan un rol fundamental (GRI, 2018). Para desarrollar adecuadamente este papel, se ha desarrollado la práctica de elaborar informes o reportes de sostenibilidad, a través de los cuales las organizaciones hacen de conocimiento público los impactos económicos, ambientales y sociales con los que suman a alcanzarla. En efecto, la confianza de los grupos de interés demanda información acerca de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, y tales reportes cumplen con comunicar el desempeño anual de la organización en términos de la triple línea de resultados. Para ser eficaces, deben guardar conformidad con un Estándar aceptado mundialmente, aportando a las organizaciones un lenguaje común con sus *stakeholders*, promoviendo la transparencia y el feedback, añadiendo valor a su imagen y fortaleciendo su competitividad (Deloitte, 2018).

En consonancia con este interés, se han generado iniciativas de apoyo para que cualquier empresa incorpore la sostenibilidad en su planificación y operatividad, a través de metodologías que guían tanto el desarrollo de buenas prácticas como para la elaboración de un reporte para sus stakeholders (Bejarano, Rocha, Varón & Galeano, 2016). Destacan las siguientes: King Code of Governance Principles, the King Report on Governance, Príncipe de Gales, Global Reporting Initiative (GRI), International Integrated Reporting Council (IIRC), Pacto Global de la ONU, además del International Accounting Standards Board (IASB). De entre estas, según la Encuesta de Responsabilidad Corporativa de la organización KPMG, hacia el 2017 la metodología propuesta por el GRI había sido adoptada por el 74% de las 250 corporaciones más grandes a nivel mundial, que reportan su desempeño sostenible con ella (KPMG, 2017).

El sitio web de GRI (globalreporting.org) reseña su identidad como organización sin fines de lucro, fundada en 1997 por el Instituto Tellus, Coalition for Environmentally Responsible Economies y el Programa de la ONU para el Medio Ambiente (PNUMA). Ofrece a las organizaciones una guía para la recolección de datos y la presentación equilibrada de sus aportes de cara al logro del objetivo de Desarrollo Sostenible. Con ello posibilita que la empresa desarrolle la práctica habitual y estandarizada de identificar y mensurar el impacto económico, social y medioambiental. Además, permite a los stakeholders internos y externos generar juicios y tomar decisiones de acuerdo a su vínculo con la organización, optimizando la comunicación, y generando confianza a partir de la información presentada (GRI, 2018).

Su metodología se basa en los Estándares GRI, que pueden ser Universales o Temáticos y están divididos en cuatro series interrelacionadas entre sí (Figura 11). Están diseñados para ser usados de forma conjunta, en función de ofrecer una imagen completa y equilibrada de los

temas materiales de una organización, los impactos relacionados y la gestión de tales impactos (GRI, 2018). Los Estándares Universales configuran la Serie 100 y son tres: GRI 101 (Fundamentos), GRI 102 (Contenidos Generales) y GRI 103 (Enfoque de Gestión), y se pueden aplicar a cualquier organización que elabore informes de sostenibilidad. Por su parte, los Estándares Temáticos informan sobre temas materiales específicos, y configuran las otras tres series: La Serie 200, que agrupa los temas económicos (GRI 201 - 207); La Serie 300, que agrupa los temas ambientales (GRI 301 - 308); y la Serie 400, que agrupa los temas sociales (GRI 401 - 419). Cada Serie propone un conjunto de Estándares de temas materiales concretos que la empresa debe seleccionar al elaborar su reporte de sostenibilidad propio.

Por último, según GRI – 101 (2018), los informes elaborados de conformidad con los Estándares GRI pueden ser realizados de forma esencial o exhaustiva, según convenga a la empresa y a las necesidades de información de sus stakeholders. Un reporte realizado de forma esencial “requiere la información mínima necesaria para comprender la naturaleza de la organización, sus temas ambientales e impactos relacionados y cómo se gestionan estos” (p. 21). La opción exhaustiva implica un informe más amplio sobre sus impactos, además de sobre su estrategia, ética e integridad y su gobernanza.



Figura 11. Los estándares GRI. Descripción general. Adaptado de “GRI 101: Fundamentos, 2016,” por Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2018.

GRI permite también usar una selección de Estándares temáticos, o parte de su contenido, para presentar información específica. Esta opción se conoce como declaración “con referencia a GRI” y es posible siempre y cuando incluya las declaraciones específicas y obligatorias especificadas en la sección 3 del GRI 101.

3.2.2 Cooperativas, Mipymes y Mypes

3.2.2.1 Cooperativas. De acuerdo con Vargas (2015), el cooperativismo representa una forma de organización social, desarrollada en la época moderna a partir de principios ligados a la mutua ayuda, la autogestión, la asociación libre y sin fines de lucro. En Perú, pionero en la región, el modelo se consolidó a mediados del siglo XIX, en respuesta a contextos concretos y orientado a poblaciones vulnerables (PRODUCE, 2016). Son sus características permanentes:

- Vincula personas (naturales o jurídicas) que comparten un interés económico común.
- Se fundamenta en el principio de la autoayuda solidaria y la acción conjunta.
- Todos los socios comparten la propiedad y la gestión de la empresa cooperativa.
- El propósito cooperativo principal es la promoción de los intereses de los asociados.

Las cooperativas se clasifican de acuerdo con el objeto social que persiguen: de trabajo, agropecuarias, de provisión de servicios, de vivienda, de consumo, de crédito, etc. Gozan de adaptabilidad con respecto al contexto socioeconómico en donde nacen y operan, en respuesta a las necesidades de sus socios. De este modo, han sabido orientarse a diferentes situaciones de transformación, y aun cuando sean todavía de pequeño volumen, han logrado sostenerse durante las crisis internacionales, en coyunturas de moderado desempeño económico, salvaguardando el empleo y el desarrollo (PRODUCE, 2016). Como COOPAC, cooperativa Pacífico es representante de este modelo socioeconómico, enfocada en el sector financiero.

3.2.2.2 Mipymes y Mypes. El artículo 2 de la Ley 28015 (2003, p.1), de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, define a la MYPE como “unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios”. La definición calza también con la Mediana empresa, junto a la cual se reconoce el conjunto de estas tres modalidades empresariales como Mipymes. Al respecto, el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE aprobó el Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial (2013), distinguiéndolas sólo según el nivel de ventas anuales: la microempresa con un máximo de 150 UIT; la pequeña empresa, entre los 150 y los 1700 UIT, y la mediana empresa entre los 1700 y 2300 UIT.

La importancia de las Mipymes en la economía peruana es notable, dada su relevancia en número, así como el volumen de empleo y PEA que absorben. Según los últimos reportes del Ministerio de la Producción, al cierre del 2018 el 99.5% de empresas formales eran Mypes, 2'209,270, frente a 2,711 Medianas y 9,182 Grandes Empresas. Respecto al 2017, por

otro lado, la misma entidad había calculado la existencia de 1'751,050 empresas informales en el país (PRODUCE, 2018), con lo cual, extrapolando datos al 2018, la composición del tejido empresarial peruano implicaba un 42.5% de informales, un 55.2% de microempresas, y un 2.1% de Pymes. De acuerdo con los datos del INEI (2018), hacia el 2018 la Gran Empresa empleaba un 7% de la PEA ocupada (8% en el sector público y 25% independientes), y las Mipymes alrededor del 60%, un total de 9.5 millones de personas, 48% la micro, 10% la pequeña y 2% mediana empresa. Respecto a ellas, contrasta con su inmensa proporción numérica, una productividad extremadamente baja, en comparación con la de la gran empresa.

Para cooperativa Pacífico, es prioritario privilegiar la incorporación de las Mypes en su cartera de socios, tanto como respuesta a las exigencias de la SBS como por su natural orientación social. Para ello ha de atenderse al gran contraste que presentan entre la gran proporción numérica y su extremadamente baja productividad, producto de las siguientes dificultades para su crecimiento: (a) la informalidad que dificulta el acceso a financiamiento, (b) la baja calificación del empresario y los trabajadores, (c) el escaso uso de tecnología, (d) inexistencia de fondos de garantía suficientes para garantizar apalancamiento, y (e) la falta de mecanismos que motiven que el empresario tribute, opere y compita dentro de la formalidad. La pandemia complicó el escenario, forzando el cierre de mercados, frenando abruptamente operaciones, producción y ventas, y obligando a buscar soluciones para mantener la fuerza laboral. En general, urge impulsar la reactivación de las Mypes en un contexto de nuevas demandas, para las cuales requerirán no sólo acceso a créditos solidarios, sino capacitación adecuada, especialmente en gestión y tecnologías, así como apoyo para la formalización.

3.2.3 Sostenibilidad en el Sector Financiero

3.2.3.1 Inclusión financiera y otras categorías relevantes. El tema de la sostenibilidad en los mercados financieros ha evolucionado a partir de conceptos relevantes como el de inversión socialmente responsable (ISR), índices bursátiles de sostenibilidad, índices Dow Jones de Sostenibilidad (DJSI) y la relación del índice DJSI con la gestión de riesgos (Barcellos de Paula, 2011). La ISR integra, desde la perspectiva de los inversores, los objetivos financieros con la atención a la problemática social y medioambiental. Por su parte, los índices de sostenibilidad son indicadores bursátiles que distinguen a las empresas de buen comportamiento según los criterios de la triple cuenta de resultados, otorgándoles un factor de posicionamiento como “empresas sostenibles” y sumando valor a la reputación y la marca. Sobre la base de los 17 ODS, la *inclusión financiera* se ha sumado a estas categorías, orientada a incorporar al sistema financiero formal a la gran masa de personas a la que, dada su frágil condición socioeconómica, le es imposible acceder a servicios financieros. En efecto, el adecuado uso de estos productos (pagos, ahorros, seguros, etc.) permite generar activos y realizar inversiones productivas, y consecuentemente, satisfacer las necesidades personales y aliviar las crisis ligadas a cualquier contingencia personal o social (Banco Mundial, 2018-a).

Desde el 2010, más de 55 países se comprometieron a incorporar la inclusión financiera en su proyección de desarrollo, incorporando más de la mitad de ellos una estrategia nacional que lo haga posible (Banco Mundial, 2018-b). El Perú se ha alineado con este propósito desde el 2014, sobre todo al implementar una Estrategia Nacional (ENIF) y publicar su Política Nacional (PNIF) en agosto de 2019, con lo cual definió la participación de los intermediarios financieros, sobre todo de los especializados en microfinanzas (SBS, 2019-a). Para favorecer el logro de estos objetivos a nivel global, el Grupo Banco Mundial puso en marcha la base de datos *Global Findex*, que cuantificó el 2011 alrededor de 2500 millones de adultos no

bancarizados y unos 200 millones de micro a medianas empresas carentes de acceso a servicios financieros y créditos asequibles. Desde entonces, se ha disminuido a 1700 millones la cantidad de adultos ajenos a un sistema financiero formal (Banco Mundial, 2018-a).

Es relevante mencionar otras dos categorías relevantes, que expresan adecuadamente los actuales esfuerzos vinculados con la sostenibilidad. En primer lugar, se habla de “Finanzas Sostenibles”, cuando éstas incorporan el medio ambiente y la sociedad a su foco de atención, así como criterios éticos responsables para las decisiones de inversión a largo plazo (Red española del Pacto Mundial, 2020). Con esto, se distingue una forma de enfocar las finanzas que reclama un cambio de cultura alineado con las nuevas demandas de grupos tales como los *millennials*, que duplican, respecto a la población total de inversores, la probabilidad de invertir sosteniblemente. En segundo término, han entrado en escena los “Principios de Banca Responsable”, diseñados como guía para alinear la estrategia comercial de las entidades financieras decididas a enfocarse en la sostenibilidad y los ODS, ayudándolas a aprovechar las oportunidades comerciales que presenta esta nueva etapa de desarrollo social, ambiental y económico sostenible, así como a gestionar los riesgos emergentes asociados con este nuevo entorno operativo. Fueron estructurados por un grupo central de 30 bancos líderes, a través de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, y ya han sido respaldados por más de 100 importantes instituciones del sector financiero mundial (Citigroup, BNP Paribas, Barclays, Santander, BBVA, entre otros) (UNEPFI, 2019).

Estas y otras iniciativas van consolidando una nueva industria financiera “sostenible”, que apalanca los esfuerzos mundiales por orientar el sistema financiero global hacia la inversión sostenible a largo plazo, con la finalidad de que esté capacitado para evitar futuras crisis (políticas o medioambientales) y atenúe los efectos de futuras pandemias. Para ello, es

fundamental que los potenciales protagonistas conjuguen, en sus estrategias financieras, tanto la variable financiera a corto plazo como la de viabilidad a largo plazo y la de sostenibilidad.

3.2.3.2 Eficiencia de las cooperativas en el sector financiero. Las cooperativas que realizan su cometido social-comunitario a partir de la oferta de servicios financieros a sus asociados se denominan “cooperativas de ahorro y crédito”. Podrían definirse, por tanto, como empresas financieras sin fines de lucro, y propiedad de sus miembros, cuya vida institucional se desenvuelve bajo los principios y valores cooperativos, al mismo tiempo que respeta las disposiciones legales vigentes en cada localidad (FENACREP, 2019). Fueron concebidas teniendo como actividad fundamental la provisión de préstamos individuales soportados con ahorros colectivos, en favor de sus asociados. Si bien tradicionalmente esto implicaba recibir fondos del público y aplicarlos por cuenta propia a la concesión de créditos, actualmente realizan múltiples operaciones activas, pasivas, de servicios bancarios o parabancarios (financiación hipotecaria, gestión de fondos y patrimonios, arrendamiento financiero, seguros, etc.), haciendo del socio un cliente, a partir de una doble relación contractual entre ambos, por una parte, un contrato de sociedad y por otro, uno o varios contratos bancarios.

De este modo, a diferencia de lo que ocurre con aquellas que fueron creadas con otro objeto social, sus operaciones son similares a las que otras entidades financieras realizan con terceros, por lo cual los contratos estipulados entre los socios y las COOPAC deben guardar las condiciones generales de contratación, y los socios deben ser considerados consumidores en tanto destinatarios finales, con toda la protección aplicable a los clientes de las entidades de crédito. Todo esto sin perjuicio de los derechos que el marco de la estructura organizativa de la entidad otorga (Vargas, 2015). Este enfoque particular para las COOPAC ha sido validado en el Perú al ser incorporadas al control de la SBS.

3.2.4 Planeamiento estratégico

3.2.4.1 Generalidades. El planeamiento estratégico es la primera etapa del proceso estratégico, el cual es el conjunto de acciones que, realizadas secuencialmente, sirven para alcanzar la visión trazada por la organización (D'Alessio, 2015). Su objeto es la formulación, implementación y evaluación de las “estrategias”, definidas como las decisiones multidisciplinarias a través de los cuales una organización espera lograr sus objetivos en el tiempo (David, 2013), en un sector industrial concreto, influenciado por el entorno y sus participantes. Siendo una etapa eminentemente proyectiva, la complementan la implementación (dirección y coordinación) y la evaluación (control y corrección), con las cuales se alcanza la situación futura deseada.

La Figura 12 representa el planeamiento estratégico, que inicia identificando la visión, misión, valores y código de ética de la empresa, sus intereses prioritarios y los principios institucionales, con lo cual se definen los objetivos organizacionales a largo plazo. El proceso implica también un diagnóstico exhaustivo del entorno, del sector industrial y del interior de la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades, así como los factores claves de éxito, como insumos primarios del proceso estratégico. En un segundo momento el estratega y su equipo discernirán las estrategias a ser implementadas.

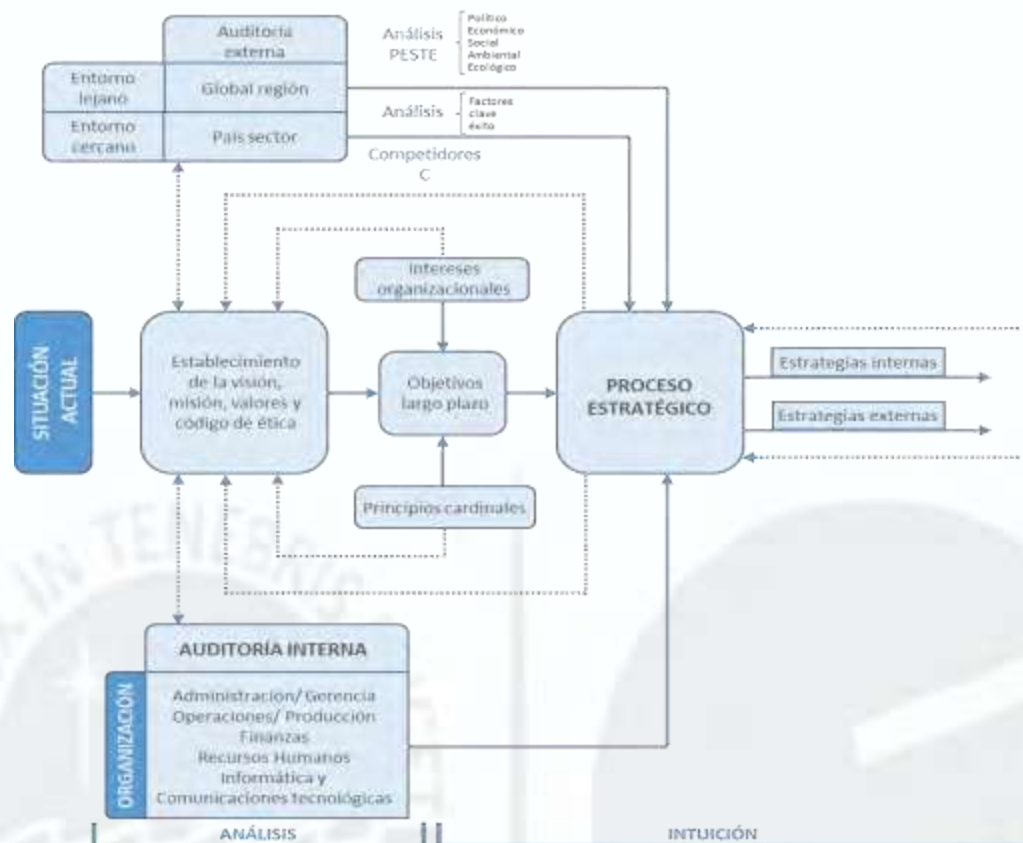


Figura 12. Proceso del planeamiento estratégico.

Tomado de *El proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 12), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El proceso estratégico debe establecerse de modo transversal a la organización a través de toda su línea de mando. De ahí que, desde el planeamiento, toda ella esté involucrada, a fin de prevenir cualquier cambio en el entorno, y por lo cual es fundamental el rol que juegan los valores institucionales y el cumplimiento del código de ética interno (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). Con la planificación estratégica realizada, son los directivos los responsables de la implementación, la cual comprenderá un conjunto de productos, mercados y tecnología que la organización tendrá que adoptar por un periodo de largo plazo (D'Alessio, 2015).

El proceso del planeamiento estratégico conlleva importantes ventajas: optimiza la comunicación, la comprensión y el compromiso, de cara a alcanzar los resultados esperados

(Figura 13). Esto cobra notable relevancia en el presente contexto de competencia global tan acentuado, en el cual las herramientas tecnológicas han modificado las fronteras de la competencia en todos los sectores. De este modo, las estrategias elegidas han de tender a no solo abarcar a la unidad de negocio, sino más bien deben ser de alcance corporativo.



Figura 13. Beneficios del Planeamiento Estratégico en una empresa. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica*, por F. David, 2013, México D.F., México: Pearson.

3.2.4.2 Estrategia, Cambio y Estructura Organizacional. Las estrategias organizacionales son potenciales acciones que conducen a alcanzar la visión esperada. Decididas por la gerencia para lograr objetivos a largo plazo, requieren la oportuna asignación de los recursos de la organización (D'Alessio, 2015). Por su parte, el cambio organizacional supone el proceso de adaptación a las transformaciones internas (administración, marketing, recursos humanos, operaciones) y externas (políticas, económicas, tecnológicas, ecológicas). Por su parte, la estructura organizacional es la forma de organización interna que permite alinear todos los cambios deseados, con relación al grupo humano y a las habilidades específicas que posee para ejecutar las decisiones de corto, mediano y largo plazo. Así, por ejemplo, en muchas empresas, implementar un adecuado nivel de jerarquías posibilita controlar de manera más integral a toda la cadena de valor del negocio.

Según esto, todo cambio organizacional reclama la adecuada elaboración de un planeamiento estratégico, el cual demandará una estructura organizacional acorde adecuada a

su consecución. Estrictamente, tal cambio debe responder a la misión y la visión planteadas, de modo que se evidencie en todos los niveles de la organización. Así, por ejemplo, la mejor incorporación del enfoque de sostenibilidad supone para cooperativa Pacífico un verdadero cambio organizacional, en respuesta a la cultura de la inmediatez digital y a la particular problemática social y ambiental del país. Para lograrlo podría convenir una planificación estratégica y exigirá, probablemente, una estructura organizacional afín, que garantice la comunicación, coordinación e integración efectiva entre todas las áreas de la empresa.

3.2.5 Enfoques de Sostenibilidad Empresarial

Con la expresión “sostenibilidad empresarial”, Hart y Milstein (2003) identificaron el particular enfoque para los negocios que aporta la creación de valor sostenible. Se consideran a continuación perspectivas relevantes, en tanto a las prácticas y estrategias que inspiran, para orientar la optimización de los reportes de sostenibilidad de cooperativa Pacífico.

3.2.5.1 Responsabilidad Social Corporativa. La responsabilidad social corporativa (RSC) es un concepto de gestión empresarial que ha ganado notable relevancia con los años, y que podría comprenderse como la “contribución activa y voluntaria de las empresas al bienestar social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido” (Barcellos de Paula, 2011, p.106) Marquina y Garriga (2013) realizaron un análisis histórico de la responsabilidad social y los conceptos vinculados que han aparecido desde que Howard R. Bowen escribió “Social Responsibilities of the Businessman” en 1953, concluyendo que “el objetivo primordial de una organización socialmente responsable es contribuir al desarrollo sostenible” (p. 25). De este modo, la RSC involucra un componente

ético producto de la voluntad explícita de la organización, la cual determina su incorporación en la integralidad de su proceso estratégico.

En relación con la RSC, de acuerdo con Marquina y Garriga (2013), conviene distinguir algunos conceptos. En principio, difiere de la filantropía, que en el contexto empresarial involucra programas y acciones orientados a resolver problemas sociales y/o ambientales identificados, sin incorporarlos a la estrategia de la organización ni esperar de ellos retorno alguno. Si bien pudiera reconocerse en la filantropía el estadio más básico de la RSC, ésta deja pendiente la conversión de la actividad filantrópica en estratégica, cometido que tiene otras implicancias: en primer lugar, la selección de la causa filantrópica debe estar vinculada a la naturaleza del quehacer empresarial; en segundo lugar, la causa filantrópica debe tener un peso específico en la valoración de los consumidores y así sumar a la reputación de la empresa; en tercer término, se precisa el recurso a estándares de eficiencia en la gestión de la actividad filantrópica (sistematización de información, gestión del talento, medición y control, etc). Todo esto marca distancia respecto a la simple donación.

De este modo, alejándose de una concepción inicial ajena al negocio, la RSC ha venido posicionándose como estratégica dentro de las organizaciones. Con el tiempo, de considerarse más asociada a una perspectiva de mitigación de riesgos, pasó a verse como un mecanismo para aumentar el valor corporativo. Este enriquecimiento ha conllevado la idea de ventaja competitiva, comúnmente entendida como característica única y sostenible que distingue a una empresa de las otras en tanto permite responder mejor a los intereses del consumidor y ganar un posicionamiento superior en el mercado (Porter, 1996). Para la identificación de lo que serían “ventajas competitivas responsables” las empresas podrían usar herramientas de análisis globalmente válidas, como el “diamante competitivo de Porter”, y la “cadena de

valor”. Bajo los conceptos que involucran, es posible encontrar elementos que, agregando valor al consumidor, generan también una competitividad responsable que suma valor social junto con un impacto positivo en el desempeño financiero de la empresa (González, 2013)

3.2.5.2 Triple Bottom Line (TBL). De acuerdo con Plasencia, Marrero, Bajo & Nicado (2018), el término “Triple Bottom Line” fue introducido en 1981 por Freer Spreckley, sin embargo, sería el consultor británico John Elkington (1994) quien lo propuso como un sistema nuevo capaz de medir el desempeño empresarial a partir de los ámbitos económico, social y ambiental, en base a objetivos establecidos para maximizar la rentabilidad reduciendo los factores de riesgo futuro, y pensados en función del progreso social equitativo y la conservación del medio ambiente (García, 2015).

De este modo, según Jimenez (2015, p. 5), la TBL “se refiere al conjunto de valores, temáticas y procesos que las empresas deben abrazar para contabilizar sus impactos y potenciar el valor generado a nivel económico, social y ambiental”, categorías que se entienden de la siguiente manera: (a) Prosperidad económica, que define la capacidad económica de la empresa como uno de los pilares de sostenibilidad para su supervivencia y evolución, así como para generar bienestar en las futuras generaciones. Supone, sobre todo, el incremento de la rentabilidad a largo plazo; (b) desarrollo social, que implica que la empresa se enfoque en su interacción con la comunidad y sus colaboradores, con prácticas comerciales justas que beneficien a las personas y retribuyan a la comunidad generando valor; (c) calidad ambiental, que se refiere al uso eficiente de los recursos energéticos, la reducción de emisiones nocivas y de la huella ecológica, etc., lo cual suma considerablemente en la mejora de la reputación y el acercamiento a los stakeholders.

La Figura 14 grafica los logros de la interacción deseada de estas tres variables, que pueden configurar una ventaja competitiva sustancial para toda organización.



Figura 14. Nueva forma de gestión: balance económico.

Adaptado de “Definición y debates sobre la RSE: Filantropía, Valor Compartido, Iniciativas Socialmente Responsables”, por P. Marquina, 2015, *Ética y Responsabilidad Social Empresarial*, diapositiva 3. Clases grabadas en plataformacentrumx.pucp.edu.pe.

La medición del impacto generado por este conjunto de actuaciones es el objetivo de la “matriz de triple resultado”, herramienta que valora las interacciones que se dan entre los tres ámbitos de la TBL y todos los actores implicados. Así, buscando soluciones sostenibles para la convivencia entre empresa y sociedad, la TBL suma a consolidar de un nuevo paradigma empresarial, estructurando el desarrollo responsable de las prácticas y estrategias en función del cuidado de los recursos para las nuevas generaciones.

Desde su aparición el sistema ha ganado gran interés, habiendo sido usado por organizaciones con y sin fines de lucro, tanto privadas como públicas, así como por algunos gobiernos que han tratado de implementar el sistema de la TBL tanto a nivel estatal, federal como local” (García, 2015). También Plasencia et al. (2018) afirman que el TBL ha sido uno de los modelos más usados a nivel académico, así como por los estándares internacionales: el GRI, la Norma para la Evaluación Ética y la Gestión Socialmente Responsable (SGE 21), la

Norma Internacional de Responsabilidad Social (SA 8000), la Norma de Aseguramiento de Sostenibilidad (AA1000AS), los Índices y la Norma Internacional ISO 26000.

3.2.5.3 La Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders). Este modelo plantea que la capacidad de una empresa para generar riqueza y valor sustentable en el tiempo se determina por sus relaciones con sus grupos de interés o stakeholders, identificados como cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización (Freeman,1984). De este modo, se esperan resultados positivos a partir del abordaje satisfactorio de sus necesidades y expectativas reconocidas como legítimas y objeto de responsabilidad de la empresa. Configura así un rasgo fundamental de la empresa sostenible, de la cual resalta Barcellos (2011) tres características que la distinguen de la empresa tradicional: involucra en su gestión no sólo activos tangibles sino también los intangibles, se orienta al conjunto de los grupos de interés que confluyen en su actividad empresarial y no sólo a los socios, y tiene expectativas de largo plazo.

Con el fin de favorecer la toma de decisiones y la mejora en la gestión de la cooperativa, se consideran cuatro procesos orientados a consolidar la relación con los grupos de interés: (a) identificación, de las personas y grupos vinculados con la actividad empresarial, realizada en función de variables como el origen de las transacciones económicas o el análisis del tipo de relación que tienen con la empresa y sus procesos, entre otros; (b) segmentación, que implica categorizarlos de acuerdo a variables comunes, que agrupen conjuntos y subconjuntos lógicamente y convenientemente. Tales variables podrían ser las expectativas, problemas, locación, impacto generado hacia y desde la empresa, así como la similitud técnica o funcional; (c) priorización, necesaria para cumplir eficientemente con las expectativas, a partir de las condiciones reales de la empresa. Por ejemplo, si se jerarquiza a los stakeholders a partir del impacto generado,

se podrían distinguir en grupos críticos, básicos y complementarios; (d) diálogo, como proceso de mejora continua, tanto con cada grupo como buscando la cooperación entre ellos.

Marquina y Garriga (2013) describen cómo la atención hacia los grupos de interés, a sus demandas y a su inclusión equilibrada, fue reconociéndose en su relevancia “para la gestión efectiva y la creación de valor por parte de la empresa” (pp. 10-11). Desde la década de los años 80, el aporte de esta teoría ha sido significativo para la reflexión sobre la responsabilidad social, así como para la realidad operativa de innumerables empresas, que han asumido la gestión de sus stakeholders en sus procesos estratégicos.

3.2.5.4 Modelo Penta-dimensional. El modelo Penta-dimensional fue propuesto por Portales, García-de-la-Torre, Camacho y Arandia (2009), como un modelo de sustentabilidad empresarial orientado a que las Pymes y las empresas en general, afronten con éxito los retos del entorno competitivo e inestable, para el cual en muchos casos no están preparadas. El modelo incorpora el paradigma de la RSC, enfocándose en la gestión global de la empresa. Propone cinco dimensiones articuladas desde una perspectiva de proceso, facilitando una gestión sistémica en la que resalta la interrelación con los grupos de interés (ver Figura 17).

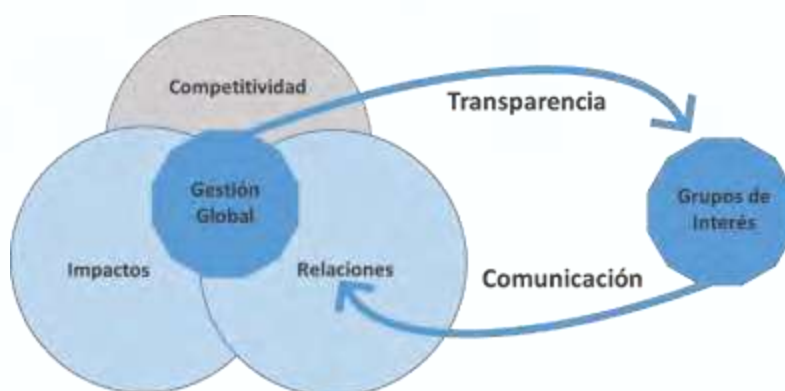


Figura 15. Esquema de sustentabilidad empresarial Penta-dimensional. Adaptado de “Modelo de sustentabilidad empresarial Penta-dimensional: Aproximación teórica”, por L. Portales, C. García de la Torre, G. Camacho & O. Arandia, 2009, *Administración y Organizaciones*, 23(12), p. 116.

1. *Dimensión de gestión global.* Apoyada en un liderazgo significativo, la gestión global es el elemento detonador de lo que acontece en la organización. El modelo propone, dada la importancia de los impactos generados en la empresa, en sus stakeholders y en el entorno, atender la necesidad de una “ética de tercera generación”, como principio de validación de todas las operaciones de la organización. Este nivel ético presupone y complementa a la ética personal y a la social (comúnmente consideradas en los valores de las empresas), pudiéndose entender como la mirada responsable con el impacto sistémico y global que tiene toda acción relacionada con los stakeholders. Así, para garantizar el logro de un modelo de negocio sustentable, la ética global precisa ser considerada desde el diseño del proceso estratégico.

2. *Dimensión de competitividad.* El modelo entiende por competitividad la capacidad de aportar valor al crecimiento económico, a través de la innovación y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles. La empresa es más competitiva si genera productos con un valor agregado orientado al bienestar presente y futuro. Esta competitividad no solo involucra a las naciones o a los sectores económicos de modo aislado, sino debe considerarlos en sus interrelaciones, debido que el crecimiento y la productividad de uno redundan en beneficio del otro. Así, desde una perspectiva sistémica y de interdependencia, el factor competitividad, tanto para las empresas, estados como para los trabajadores, pasa a ser para el resultado de una gestión integral de los aspectos económico, social y ambiental (Figura 20). Aparece así la idea de una competitividad sustentable vinculada al sentido de responsabilidad empresarial global.



Figura 16. Aspectos de la competitividad sustentable.

Adaptado de “Modelo de sustentabilidad empresarial Penta-dimensional: Aproximación teórica”, por L. Portales, C. García de la Torre, G. Camacho & O. Arandia, 2009, *Administración y Organizaciones*, 23(12), p. 120.

3. *Dimensión de Relaciones*. Esta dimensión se enfoca en los vínculos generados por la empresa para con sus diferentes grupos de interés. En realidad, cualquier estrategia empresarial cuyo objetivo sea lograr la permanencia de la organización en el largo plazo, debe considerar procesos que faciliten la atención a los intereses de todos ellos. Para gestionar debidamente estas relaciones se debe realizar un análisis holístico de los stakeholders. Sin embargo, es fundamental resaltar que la aproximación por grupos de interés es un proceso de manejo estratégico más que un proceso de planeación estratégica, dado que el planeamiento se debe enfocar en la elección de estrategias que canalicen alcanzar la visión, mientras que a la gestión concreta le corresponde incorporar en los procesos a todos los grupos relacionados.

4. *Dimensión de impactos*. A diferencia de la medición de impactos generados por la gestión dependientes de la rentabilidad y el retorno de la inversión, que asumía la generación de riqueza para los accionistas como causa de bienestar y calidad de vida a las comunidades en las que se desarrollaba la operación, esta dimensión responde a la prioridad de enfocar integralmente los resultados del proceso estratégico (en lo económico, ambiental y social),

sirviendo además de impulso al desarrollo de mejores políticas de eficiencia, orientadas a atender al recurso humano y a reducir el uso de recursos ambientales por unidad producida.

5. *Dimensión de transparencia y comunicación.* Propone una comunicación transparente, oportuna y confiables, que haga uso de medios efectivos. Estos deben ser realizados no aisladamente sino en un dinamismo de mejora procesual, correspondiente a los logros del proceso estratégico alcanzados. Debe, además, sumar a la ventaja competitiva, por lo cual corresponde identificar el instrumento más adecuado, según la naturaleza de la empresa y sus estrategias. Destacan los reportes de sostenibilidad, que mejoran de acuerdo al crecimiento orgánico de la empresa, así como robustecen la generación de una cultura sostenible.

3.2.5.5 Valor compartido (*shared value*). Vinculadas a los conceptos e iniciativas de una competitividad responsable, se llega al concepto más reciente propuesto por Michael E. Porter: valor compartido. Contraponiéndose al aparente conflicto entre fin social (propio de los Estados y las ONGs) y fin económico (que define el foco de atención del sector empresarial), se plantea el valor compartido como una variable de mayor crecimiento, que impulsa a las empresas a generar oportunidades sobre la generación de beneficio social al mismo tiempo que económico, pues poseen una capacidad única para crear riqueza que puede ser usada por otras instituciones para desarrollar acciones socialmente responsables. Ante la común percepción de que la prosperidad empresarial crece a desmedro del resto de la comunidad, ellas deben asumir el liderazgo para unir los negocios con la sociedad, de modo que ésta también pueda recibir el progreso (Porter y Kramer, 2011).

En su ponencia “El próximo paso: de la filantropía corporativa al valor compartido” (Porter, 2017, 10 de mayo), el profesor Porter ratificó las enseñanzas de años anteriores, resaltando que el valor compartido no es filantropía ni responsabilidad social y ni siquiera

sostenibilidad, sino una nueva forma de éxito económico en el tiempo, producto de un modelo de impacto sostenible y escalable, reflejado en el apoyo de la comunidad para desarrollar las funciones operativas del negocio. Dada su consideración de que son muy pocos los planes de RSC que han podido resolver una situación social complicada, Porter resalta las limitaciones en la gestión respecto al despliegue de su talento para generar el mayor impacto posible.

Marquina y Garriga (2013) precisan que, desde la perspectiva de la mayor operacionalización de la RSC en términos de procesos, resultados e impactos, el concepto de valor compartido destaca pues “hace alusión a políticas y prácticas que fuerzan la competitividad de las empresas y a la vez crean valor económico y valor social” (p. 19), a diferencia de otra perspectiva que enfatiza la atención al análisis del entorno con sus stakeholders y el medioambiente. Con todo, si bien para Porter y Kramer (2011), el concepto de responsabilidad social debía ser superado por el de creación de valor compartido, en la citada conferencia el profesor Porter (2017) afirmó que el *shared value*, “no es una actividad sustitutiva de la RSC; es una acción nueva que la complementa, mejorando el rendimiento de las empresas que lo practican.” (p. 10). Su escalabilidad y sostenibilidad serían resultado de sus iniciativas que tienen potencial para reestructurar y redimensionar el negocio por completo, a partir de la identificación de una nueva ventaja que supone una oportunidad de añadir un gran valor para la empresa. Es el caso de muchas empresas que, al presente, lideran el empeño por cambiar el mundo desde esta perspectiva. Cada año la revista *Fortune* publica el *Change the World List* resaltando sus impactos generados a partir de actividades ligadas al *core* de su estrategia de negocio (<https://fortune.com/change-the-world/2020/>).

La Figura 17 presenta, según Porter y Kramer (2011), las diferencias en la naturaleza de ambas, que se pueden sintetizar en: (a) mientras la RSC busca satisfacer las demandas éticas y

las expectativas de las materias relevantes de los stakeholders, el valor compartido se define desde el interior de la organización, buscando aumentar valor bajo la premisa de ganar más resolviendo problemas sociales significativos; (b) la RSC no siempre se entiende como ligada al quehacer del *core* del negocio, en cambio en el valor compartido la empresa decide qué materias contribuirá a resolver significativamente desde aquello en lo que es especialmente buena; (3) la posibilidad de generar impactos desde la RSC está limitada al presupuesto asignado para sus actividades, mientras que en el valor compartido el presupuesto total de la empresa se orienta hacia la oportunidad elegida a través de la cual busca maximizar su valor.

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Valor: hacer el bien • Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad • Discrecional o en respuesta a la presión externa • Ajena a la maximización de utilidades • La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales • Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSE | <ul style="list-style-type: none"> • Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos • Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad • Parte integral de las competencias • Parte integral de la maximización de utilidades • La agenda es específica de la empresa y se genera internamente • Realinea todo el presupuesto de la empresa |
|--|--|

Figura 17. La RSE y el valor compartido.

Adaptado de “La Creación de Valor Compartido”, por M. Porter & M. Kramer, 2011, Harvard Business Review América Latina, enero 2011, p. 16.

En resumen, la opción por generar valor compartido como principio transformador de la planificación estratégica de la empresa, con la expectativa de lograr sustentabilidad en ella, podría lograr una maximización de impactos directamente relacionada para la empresa y para la sociedad, y la mejor posibilidad que los comportamientos responsables se extiendan gradualmente a todos sus grupos de interés.

3.3 Conclusiones

La revisión de la literatura expuesta ha atendido a la comprensión de conceptos fundamentales que configuran la respuesta a la problemática identificada para cooperativa Pacífico. Ha sido valioso reconocer el amplio panorama generado por la tarea que la sostenibilidad tiene para con las sociedades, orientando las capacidades y retos que reclaman compromiso de parte de las empresas. Los esfuerzos globales realizados con este fin, a nivel organizacional y académico, han originado principios, criterios y modelos de análisis, de acción y de gestión, que se pueden apreciar a través de la realización de este marco teórico.

Los conceptos y realidades abordados han tejido una unidad temática directamente relacionada con la resolución de la problemática identificada. Así, la optimización de la gestión de cooperativa Pacífico integra las categorías de cooperativismo, en función de su identidad organizacional; de finanzas, en tanto al sector productivo al que pertenece; de sostenibilidad empresarial, en cuanto paradigma de renovación organizacional discernido y decidido en su visión; y de planificación estratégica, atendiendo al medio de intervención de su gestión. Articuladas desde el objetivo de esta investigación, orientan la construcción de la propuesta que se seguirá desarrollando, y que reconoce notable valor en la permanente elaboración del reporte de sostenibilidad de la empresa, en tanto instrumento capaz de iluminar el diseño y el desarrollo del proceso estratégico de la cooperativa. Con ello, la propuesta vinculará el desarrollo sostenible con la planificación estratégica, esperando que los resultados mejoren el impacto al interior y al exterior de la empresa, de manera directa con sus grupos de interés, permitiendo a la cooperativa fortalecer su posicionamiento en el mercado local y global, propiciando una escalabilidad responsable con el planeta, y con la sociedad.



Capítulo IV: Análisis Cualitativo y Cuantitativo de la Empresa

El presente capítulo profundiza en la situación actual de cooperativa Pacífico por medio del análisis cualitativo y cuantitativo. Identificado ya el problema clave, y con las herramientas conceptuales definidas, corresponde ahora comprender las variables que definen la realidad de la empresa desde una perspectiva integral y a partir de sus resultados. El análisis cualitativo, en primer lugar, aportó una lectura adecuada respecto al planteamiento estratégico de la organización y sus alcances, mientras que, en segundo término, el análisis cuantitativo sirvió para comprender los resultados del proceso.

4.1 Análisis Cualitativo

Para el análisis cualitativo se utilizará el modelo de las 7-S (Bryan, 2008), propuesto hacia los años 70's por Tom Peters y Robert Waterman, miembros de McKinsey, una de las consultoras estratégicas más importantes del mundo, y la primera entre las preferidas como empleadoras, según el ranking Vault Consulting 50. La finalidad de este análisis es reconocer los ámbitos de inconsistencia de la planificación estratégica frente a las demandas que la opción por la sostenibilidad podría demandar de la Cooperativa.

El modelo se construye sobre la base de siete aspectos fundamentales del desarrollo de toda organización, y propone una lista de verificación orientada a la implementación exitosa de sus estrategias, sirviendo como herramienta adecuada para un diagnóstico organizativo. Estos aspectos configuran el marco de trabajo (*framework*) de las 7-S, que incluye a la estructura vinculándola con otros aspectos de la organización, a los cuales considera en su ejecución particular y en sus interconexiones. De este modo, la cooperativa podrá reconocer más fácilmente el carácter verdaderamente corporativo de sus estrategias, así como sus

fragilidades, además de identificar mejoras convenientes y riesgos a enfrentar, de cara a optimizar su planificación estratégica, una vez que se ha definido incorporar el desarrollo sostenible a su identidad organizacional y, consecuentemente, al conjunto de sus operaciones.

Estos siete aspectos considerados son: (a) *strategy*, (b) *structure*, (c) *systems*, considerados los factores duros o racionales; y (d) *staff*, (e) *skills*, (f) *style*, y (g) *shared values/superordinate goals*, que son los factores blandos o emocionales.

Strategy (estrategia). Implica las decisiones tomadas y las acciones que realiza una organización para alcanzar sus objetivos, tomando ventaja sobre sus competidores y resolviendo sus debilidades y amenazas. Siendo la estrategia el camino hacia el éxito buscado, configura un elemento fundamental para el modelo de análisis.

En base a la revisión de la información brindada por la empresa, el análisis desarrollado en los capítulos previos, y a las entrevistas realizadas con el señor Anthony Miyagusuku, subgerente del área de sostenibilidad, se verifica que cooperativa Pacífico aún no ha incorporado una estrategia formal que enfrente, de manera integral, las exigencias de los ODS. Si bien es cierto que la empresa ha incorporado los conceptos de la TBL tanto en su visión como en su misión, sus objetivos estratégicos no evidencian la transversalidad de la sostenibilidad (ver capítulo I, p. 12). A partir de ello, queda evidenciado que la estrategia organizacional tiene pendiente aún la consideración integral de sus stakeholders así como la opción por un impacto consistente en materia de sostenibilidad.

Style (estilo). Definido por el comportamiento o cultura gerencial de la empresa, lo cual se refiere directamente al estilo de gestión y liderazgo, a la visión proyectada desde los

directivos, a las normas escritas o no escritas, y a las cualidades culturales establecidas, con lo cual la empresa se orienta al logro de los objetivos estratégicos.

En el análisis interno de cooperativa Pacífico (capítulo I), se describió su cultura organizacional como “orientada al servicio” y basada en “valores que garanticen la excelencia en la atención al socio” (Cooperativa Pacífico, 2020-c, p.10), lo cual se manifiesta en la experiencia de satisfacción que busca caracterizar su servicio, y la correspondiente atención a la gestión del capital humano desde el cual se gesta. Además, la atención al talento y a la actitud son variables que evidencian un estilo definido y eficiente de liderazgo, de cara a desarrollar las estrategias que se podrían plantear.

Shared values (valores compartidos). Son los principios que explicitan la identidad de la organización, y que aportan sentido al conjunto de sus acciones y operaciones, de tal modo que configuran la mejor fuente interpretativa del plan estratégico.

Los valores proclamados por Cooperativa Pacífico son: pasión por el servicio, innovación, respeto, perseverancia, cooperación, humildad, innovación. Está claro en el Plan Estratégico 2020 - 2022 (Cooperativa Pacífico, 2020-b), que todos ellos se vinculan con los ámbitos que definen la triple orientación de la Sostenibilidad: economía, sociedad y medioambiente, en línea con la decisión gerencial de convertirla “en una de las Cooperativas líderes a nivel latinoamericano, con productos y servicios innovadores, de alcance global y con alto sentido social y medioambiental” (Cooperativa Pacífico, 2020-c, p.1), sobre la base de la confianza en los vínculos entre socios, colaboradores y sociedad.

En este sentido, en su Memoria Anual 2019 (Pacífico 2020-a), la cooperativa resalta entre sus logros: la obtención de una calificación social de 3.5 estrellas por parte de la calificadora de riesgo Microrate; la elaboración de su primer reporte de sostenibilidad bajo la

metodología GRI; la recepción del sello de certificación “Great Place to Work”; el lanzamiento de productos orientados a la cartera minorista (CTS, Techo Propio); lo cual se sostiene sobre actividades descritas anteriormente, y que suman al desarrollo social (programas en favor de sus colaboradores), ambiental (uso de materiales y energía, gestión de residuos) y económico (productos y vinculación de sus clientes como socios-dueños). Con todo, hay un camino largo por recorrer de cara a la incorporación de los ODS en la cultura de la cooperativa, en lo cual se han dado pasos importantes, restando aún la incorporación transversal del tema, como manda la misión y visión establecidas, en el diseño de un plan estratégico propio del área de Recursos Humanos.

Skills (habilidades). Son las habilidades y capacidades dominantes propios de la organización, las cuales deben ser identificadas bajo riesgo de que se diluyan o pierdan, lo cual es más fácil en periodos de cambio de estrategia o cultura. También deben gestionarse debidamente a fin de promoverlas, protegerlas y/o transformarlas según sea conveniente. Las habilidades que hacen que cooperativa Pacífico opere de manera óptima son las que están fundadas en su prestigio, experiencia y valor agregado ofrecido a sus socios, lo cual comunica adecuadamente la naturaleza financiera y cooperativista del negocio. El prestigio ganado a nivel nacional le brinda ventajas importantes dentro del sector microfinanciero en el cual compete, que suma a los 50 años de experiencia dentro del mercado, y al valor agregado entregado a sus socios, quienes “reciben beneficios de esta en forma de distribución de remanentes” (Cooperativa Pacífico, 2020-c, p.5).

Staff (Personal). Este aspecto se refiere a las personas y equipos de la organización. La gestión de los colaboradores se remite al departamento de recursos humanos, que debe cuidar que esté alineada con la estrategia. En el capítulo I, al abordar el desarrollo del análisis

interno, se describió la actividad de cooperativa Pacífico en este ámbito, así como características relevantes de sus colaboradores. Al respecto, el área de recursos humanos ha desarrollado procedimientos y pautas para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de los colaboradores a fin de que cuenten con el potencial necesario para ofrecer sus servicios de acuerdo a lo establecido por la cooperativa; así como la capacidad de poder alinearse con prontitud a los valores, objetivos, misión y visión de la organización (Cooperativa Pacífico, 2020-c). Resalta, además, la atención a los procesos de capacitación, motivación y recompensa, “ya que es la única manera de poder seguir manteniendo un elevado nivel de servicio al socio y acorde con sus expectativas, para poder generar ese efecto “WOW” en la experiencia del socio con la Cooperativa” (Cooperativa Pacífico, 2020-c, p.14).

Systems (sistemas). Se refiere a los procesos y procedimientos de la empresa que determinan el funcionamiento conjunto de la empresa y la forma de hacer negocios. Implica los métodos formales de operación establecidos, los métodos informales (no establecidos o documentados) así como los flujos de información. En el apartado correspondiente al análisis interno, se refirió el uso del software CERO como instrumento que sirve a la sistematización de las operaciones, que posibilita la gestión de actividades y se integra con los sistemas de información y seguridad. CERO logra gestionar los riesgos operativos y el lavado de activos, permitiendo a la cooperativa cumplir con la norma internacional y regional correspondiente, además de descentralizar la gestión de riesgos a todas las áreas de la organización. Una ventaja considerable, en relación con la estrategia de sostenibilidad, radica en que este sistema demanda la definición de las estrategias de la empresa, a partir de las cuales define la medición, el seguimiento y la evaluación del conjunto de actividades operacionales. Por su

parte, cada área ha desarrollado procedimientos internos para la identificación de sus procesos y actividades, los cuales son responsabilidad directa de cada gerencia.

Structure (estructura). Consiste en la forma cómo la empresa se organiza. Define las áreas, jerarquías, niveles, unidades de negocio, etc., que se establecen para una correcta división de las tareas y responsabilidades, así como para la gestión óptima de sus recursos. De cara a la consecución de los objetivos corporativas, en relación con lo desarrollado en el análisis interno, el MOF de Cooperativa Pacífico (2017) evidencia una estructura funcional y jerárquica. En primer lugar, la estructura funcional, con sus cuatro gerencias divididas según actividades y objetivos específicos, ha logrado una gestión enfocada y sistémica, a través del concurso de las áreas de soporte, que vinculan horizontalmente las diferentes posiciones y departamentos. Por su parte, con una Asamblea General como máxima autoridad, la estructura jerárquica garantiza el trabajo sistemático al mismo tiempo que respetuoso de la naturaleza cooperativa de la organización. En relación con el aspecto estratégico vinculado a la sostenibilidad, corresponde indicar que el 2018 se implementó una subgerencia de sostenibilidad, la cual depende jerárquicamente a la gerencia de administración y capital humano, la misma que incorporó en octubre de 2020 a un practicante, para dar soporte en tareas específicas. Probablemente la reubicación de esta área, quizá como soporte y/o vinculada directamente a la gerencia general, podría responder mejor a las necesidades identificadas por la Cooperativa en relación con la trascendencia de los objetivos de la visión.

4.2 Análisis Cuantitativo

El presente apartado identifica los esfuerzos que cooperativa Pacífico ha derivado hacia las actividades, proyectos y programas relacionados con el desarrollo sostenible. Para ello se

revisará el centro de costos donde resaltan las partidas asignadas a tales acciones.

Posteriormente se analizará la información presentada en el reporte de sostenibilidad 2019.

4.2.1 Datos del centro de costos

Cooperativa Pacífico presenta en su reporte de sostenibilidad 2019 (2020-c) las siguientes acciones relevantes, vinculadas con los temas materiales correspondientes a los Estándares GRI: (a) Políticas y procesos primarios de recursos humanos: Escuelas de capacitación internas, selección, reclutamiento, inducción; (b) Beneficios sociales a colaboradores según Ley; (c) Beneficios adicionales a colaboradores: seguros de salud y viajes, campañas de salud, permisos de salud, días libres por cumpleaños o defunción, créditos educativo y personal, bonos varios, descuentos corporativos, aguinaldo de Navidad, convenios educativos, red social interna, programa de nutrición; (d) Programas y proyectos sociales: fondo de educación superior, voluntariado, educación financiera, Junior Achievement, charlas para socios, asesorías telefónicas a socios; (e) Donaciones y auspicios: a la cultura y deporte, a parque ecológico *Selva mía*, al Taller para adulto mayor *Camino de felicidad*, concurso internacional de dibujo y pintura, a Casa Javier, a la Asociación Nacional Paraolímpica; (f) Política medioambiental y social: campañas de concientización y comunicación, evaluación de riesgos, política de cambio climático, ahorro de energía, agua e insumos, gestión de residuos, medición de huella de carbono, análisis de prácticas sostenibles para inmuebles, medición de desempeño social y de protección al cliente; (g) Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo: consultorías, campañas de salud varias, charlas a agencias, contrataciones del área, acciones orientadas a la prevención de riesgos laborales; (h) operaciones primarias en favor de los socios: atención a consultas, quejas y reclamos, implementación de canales físicos y digitales;

(i) Préstamo Techo Propio. La Tabla 11 presenta, según información brindada por la Cooperativa, las partidas ejecutadas más relevantes y mensuradas para el 2019.

Tabla 11

Acciones de Responsabilidad Social Empresarial de Cooperativa Pacífico, en el 2019

ACCIONES DERSE - 2019	Área responsable	Partida ejecutada 2019	
Escuelas de capacitación internas	Sub Gerencia de Capital Humano	S/	300,000.00
BA: seguros adicionales (salud y viajes)	Sub Gerencia de Capital Humano	S/	648,000.00
BA: bonos (día p/m, vestimenta, alimentación, productividad)	Sub Gerencia de Capital Humano	S/	547,000.00
Fondo de educación superior	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	126,775.36
Programa de voluntariado "Kimochi"	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	10,000.00
Programa de educación financiera "Mini Capos"	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	5,000.00
Charlas para socios (formato webinar)	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	5,000.00
Auspicio al Taller para adulto mayor: "Camino a la Felicidad"	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	12,390.00
Concurso internacional de Dibujo y Pintura (psicológicas)	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	2,000.00
Campañas de concientización/comunicación ambiental	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	122,351.25
Evaluación de riesgo social y medioambiental	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	10,000.00
Medición de huella de carbono [248 tCO ₂ e]	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	15,000.00
Medición de desempeño social (SPTF) y de protección al cliente (Smart Campaign)	Sub Gerencia de Sostenibilidad	S/	11,000.00
Programa de SST (Plan Covid-19)	Sub Gerencia de Capital Humano	S/	35,000.00
Total financiado por "Préstamo Techo Propio"	Gerencia Central de Negocios	S/	150,000.00
			14,000,000.00

Nota. Datos brindados por la Sub Gerencia de Sostenibilidad de Cooperativa Pacífico.

4.2.2 Análisis del Reporte de Sostenibilidad según GRI 2019

Cooperativa Pacífico elaboró su segundo reporte de sostenibilidad sobre su desempeño hasta el cierre del año 2019, bajo el enfoque de “selección de Estándares GRI”, en tanto decidió utilizar los contenidos de algunos Estándares para informar sobre sus impactos económicos, ambientales y sociales, relacionados con ellos. No llegó a “utilizar los Estándares GRI para dar una imagen completa de sus temas materiales e impactos relacionados” (GRI 101, 2018). Los temas materiales que identificó e incorporó al reporte fueron 23 de los 85 dispuestos en el GRI (ocho más que en el reporte 2018), abordando un total de 45 de los 145

contenidos posibles. De estos, 22 contenidos cubiertos en el reporte correspondieron a la Serie 100, y 23 informaron con relación a temas materiales: cuatro a la Serie 200, seis a la Serie 300 y trece a la Serie 400, según se muestra al detalle en la Tabla 12.

Tabla 12

Estándares GRI y reporte de sostenibilidad de Cooperativa Pacífico 2019

Estándares GRI	Título estándar	Contenidos	Reporte GF I 2019 Cooperativa Pacífico
Serie 100			
GRI 101	Fundamentos	1	-
GRI 102	Contenido general	56	22
GRI 103	Enfoque de gestión	3	-
Serie 200			
GRI 201	Desempeño económico	4	1
GRI 202	Presencia en el mercado	2	-
GRI 203	Impactos económicos indirectos	2	1
GRI 204	Prácticas de adquisición	1	-
GRI 205	Anticorrupción	3	2
GRI 206	Competencia desleal	1	-
Serie 300			
GRI 301	Materiales	3	1
GRI 302	Energía	5	1
GRI 303	Agua y efluentes	5	-
GRI 304	Biodiversidad	4	-
GRI 305	Emisiones	7	3
GRI 306	Efluentes y residuos	5	-
GRI 307	Cumplimiento ambiental	1	1
GRI 308	Evaluación ambiental de proveedores	2	-
Serie 400			
GRI 401	Empleo	3	3
GRI 402	Relaciones trabajador – empresa	1	-
GRI 403	Salud y seguridad en el trabajo	10	1
GRI 404	Formación y enseñanza	3	3
GRI 405	Diversidad e igualdad de oportunidades	2	1
GRI 406	No discriminación	1	-
GRI 407	Libertad de asociación y negociación colectiva	1	-
GRI 408	Trabajo infantil	1	1
GRI 409	Trabajo forzoso u obligatorio	1	1
GRI 410	Prácticas en materia de seguridad	1	-
GRI 411	Derechos de los pueblos indígenas	1	-
GRI 412	Evaluación de derechos humanos	3	-
GRI 413	Comunidades locales	2	1
GRI 414	Evaluación social de los proveedores	2	-
GRI 415	Política pública	1	-
GRI 416	Salud y seguridad de los clientes	2	-
GRI 417	Marketing y etiquetado	3	-
GRI 418	Privacidad del cliente	1	1
GRI 419	Cumplimiento socioeconómico	1	1
Total		145	45

GRI está interesado en que cada organización optimice sus reportes de sostenibilidad, por lo cual desarrolla un programa sectorial orientado a guiar a las empresas respecto a los impactos más relevantes de cada sector. Así, enfocando los temas materiales específicos más probables, favorece la transparencia y la responsabilidad por ellos, impulsando decisiones y acciones más convenientes al desarrollo sostenible. El informe *Sustainability Topics for Sectors: What Do Stakeholders Want to Know* (GRI, 2013-b), y el documento *Sector Disclosures. Financial Services* (GRI, 2013-a), desarrollados sobre las categorías predecesoras de los Estándares GRI, dan testimonio de esta intencionalidad favorable a los reportes. Según informa la página web de GRI (globalreporting.org), el programa sectorial ha iniciado ya con los Proyectos de Estándares Sectoriales de mayor impacto sostenible (petróleo y gas, carbón, agricultura y pesca). Aún no se ha desarrollado el propio del sector financiero.

4.3 Conclusiones

El análisis cualitativo ha brindado una comprensión más integral del planteamiento estratégico de cooperativa Pacífico, sobre todo en relación con la sostenibilidad como variable transversal e incorporada a su estrategia. Los aspectos analizados permiten reconocer capacidades organizacionales adecuadas para este propósito, con mayor fortaleza en la cultura desarrollada, los valores compartidos, el personal y las habilidades operacionales. Sin embargo, se identifica que la empresa tiene aún pendiente el incorporar una estrategia que integre la visión sostenible en la transversalidad de sus procesos. En cuanto a los sistemas utilizados, la cooperativa está respaldada por herramientas apropiadas que fortalecerían la ejecución de las estrategias de una planificación estratégica en clave de sostenibilidad, la cual también demandaría la redefinición de la estructura organizacional para el área de sostenibilidad.

Por su parte, el análisis cuantitativo ha aportado una lectura más precisa de lo que ha implicado el diseño y la ejecución de actividades vinculadas a lo social y medioambiental, hasta el momento presente, con una asignación presupuestal por partidas asignada, en la gran mayoría de casos, a la responsabilidad de la subgerencia de sostenibilidad. De este modo, se evidencia en las acciones estratégicas (programas, proyectos, donaciones y auspicios), un desarrollo importante pero aún inicial del despliegue propio del enfoque sostenible, cuyo horizonte se analizará en los siguientes capítulos y en vistas a una propuesta que optimice los futuros reportes de sostenibilidad.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

5.1 Causas Identificadas

El presente capítulo busca distinguir las causas del problema clave identificado. En base a los resultados obtenidos en el análisis del capítulo precedente, la Figura 16 presenta el diagrama de Ishikawa que tipifica los aspectos estratégicos, procesales, culturales y económicos, y cómo estas causas se vinculan de manera directa o indirecta con las debilidades identificadas en el capítulo 1.4.8.

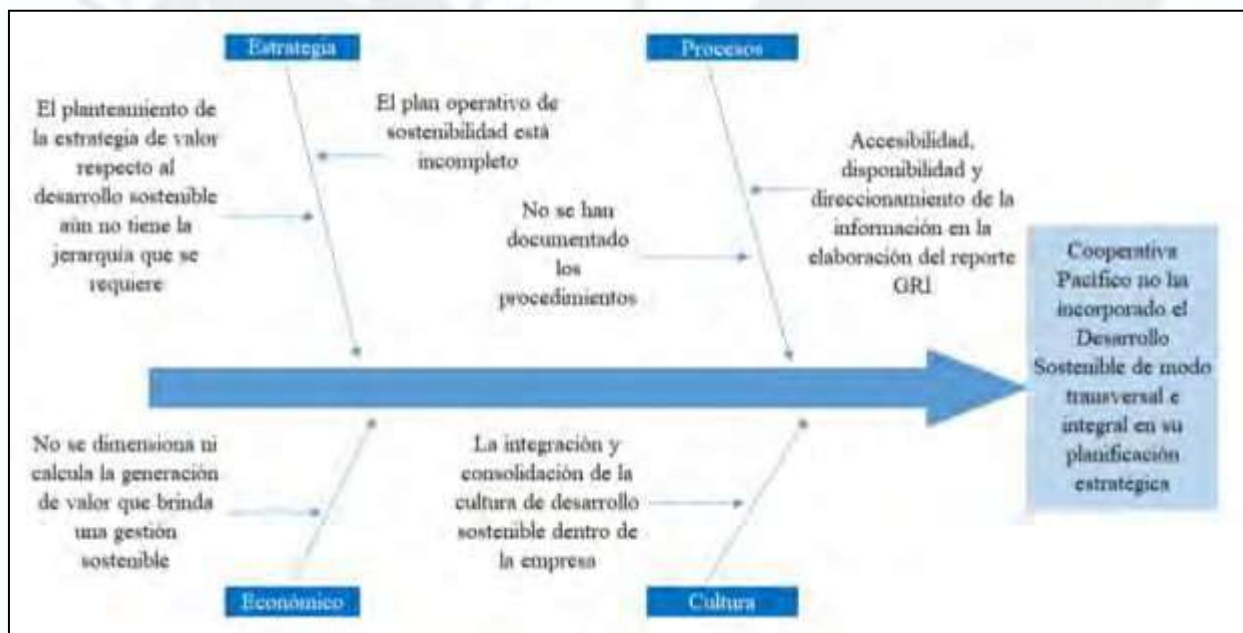


Figura 18. Causas raíz del problema identificado.

5.2 Principales Causas del Problema

5.2.1 Estrategia

El planteamiento de la estrategia de valor respecto al desarrollo sostenible aún no tiene la jerarquía que se requiere. Las organizaciones deben gestionarse en función

de incrementar el mayor valor posible para los accionistas, para lo cual, es indispensable crear valor también para el cliente (Petracca, 2003). Cooperativa Pacífico, de acuerdo con la última actualización de su plan estratégico (2020-c), define su propuesta de valor, así como su visión y misión, vinculada a un claro sentido social y ambiental, lo cual se concreta en acciones socialmente responsables significativas. A pesar de la relevancia de estas acciones, aún carece de objetivos e iniciativas estratégicas más transversales y por tanto coherentes con la definición de su identidad (Cooperativa Pacífico, 2020-c).

De igual modo, no se evidencia un marco de trabajo integral que permita tanto ejecutar como evidenciar los potenciales beneficios generados por la incorporación de la sostenibilidad dentro de la propuesta de valor, en el conjunto de operaciones de la cooperativa. Por último, para la definición de la propuesta de valor integral, no se ha mapeado a todos los stakeholders, lo cual es clave para satisfacer sus necesidades y permitir un crecimiento sostenible. Por todo lo expuesto, Cooperativa Pacífico tiene la oportunidad de redefinir su valor desde el enfoque sostenible y con relación a sus grupos de interés, así como de incorporar sus fines y logros a la propuesta de valor del negocio. Esta propuesta permitiría minimizar las debilidades identificadas en el punto 1.4.8: (a) insuficiente diversificación de cartera, (b) nivel de ventas insuficiente en el sector de las Mypes, (c) necesidad de constituir mayores provisiones (Margen Financiero Neto y ROA), para mitigar el impacto del deterioro de cartera.

El plan operativo de sostenibilidad está incompleto. Los objetivos son los resultados, cualitativos y cuantitativos, que espera lograr la empresa en un plazo determinado, para lo cual se destinan los recursos y medios. Establecerlos y organizarse para lograrlos nos indican el compromiso que existe con su consecución (Bouloc, 1976).

En su planificación estratégica, la cooperativa ha incluido, en la definición de su visión y objetivos, un claro compromiso con la sostenibilidad, manifiesto en la búsqueda de productos y servicios con sentido social y medioambiental, enfocados en el segmento microempresarial, en el cuidado del medio ambiente, así como en contribuir al desarrollo de las comunidades del entorno, de los socios, colaboradores y la sociedad (Cooperativa Pacífico, 2020-b). No obstante, los objetivos estratégicos propuestos aún dependen unilateralmente de lo financiero, lo comercial, de los procesos y del capital humano. Con esto, se evidencia que el área de sostenibilidad aún está en proceso de consolidar su propia organización y planificación, así como de definir una metodología que logre dar visibilidad al valor que puede generar a la empresa. Así, en función de contribuir eficazmente al logro de los objetivos de largo plazo, es necesario potenciar el desarrollo del plan propio, estratégico u operativo, del área de sostenibilidad, en dependencia y como apoyo del planeamiento estratégico de la alta dirección.

5.2.2 Procesos

No se han documentado los procedimientos. En base a la información facilitada por la empresa y el responsable del área de sostenibilidad, se ha previsto la elaboración del reporte GRI con frecuencia anual. Sin embargo, no existe aún un documento o procedimiento que sirva de guía a las diferentes áreas para la elaboración del reporte, así como para actualizar los procedimientos correspondientes para ellas, los cuales incorporen la sostenibilidad, tanto para la entrega de información relevante, para la evaluación de logro de los indicadores, como para la comprensión del valor que agrega cada área y actividad para una gestión “sostenible”. Esta es una necesidad primaria pues los indicadores GRI sólo serán relevantes en tanto se incorporen a los objetivos y en la

evaluación de desempeño.

Accesibilidad, disponibilidad y direccionamiento de la información en la elaboración del reporte GRI. Los reportes de sostenibilidad 2018 y 2019 evidenciaron el compromiso de la cooperativa con el desarrollo sostenible y la voluntad de dimensionar el impacto de sus operaciones. Para su desarrollo se implementó el área de sostenibilidad, responsable de elaborar dichos reportes y con una estructura y cronograma de trabajo. Sin embargo, al no tener un proceso definido, documentado y aprobado, se corren riesgos respecto a accesibilidad, estandarización en forma y fondo, disponibilidad, centralización y trazabilidad. Esto es clave de cara a la elaboración de los reportes de sostenibilidad, no sólo para la calidad de la información ofrecida sino como instrumento de mejora continua que haga visible a la gestión de la organización. Por lo expuesto anteriormente, se reitera la necesidad de consolidar una metodología o marco de trabajo para la elaboración de los reportes de sostenibilidad en base al GRI.

5.2.3 Cultura

La integración y consolidación de la cultura de desarrollo sostenible dentro de la empresa aún es incipiente. La cultura para cualquier organización es como es la personalidad o el carácter que posee un individuo (Morelos y Fontalvo, 2014). Esto se reconoce de modo particular en cooperativa Pacífico, cuyo éxito actual se evidencia en el personal, la estructura organizacional y sus valores, canales de expresión de su cultura. Si bien esto resalta en la empresa, durante la visita a sus oficinas y en la documentación presentada, no se evidenciaron prácticas que promuevan la participación de los trabajadores en la generación de una cultura de sostenibilidad. A la fecha, los programas

sociales y de voluntariado desarrollados están enfocados fundamentalmente en sus socios y aún poco en la comunidad u otros grupos de interés. c

5.2.4 Económico

No se dimensiona ni calcula la generación de valor que brinda una gestión sostenible. En un estudio realizado por el MiTSloan y el BCG en el 2015 a directivos de empresas de gran consumo, la mayoría de los entrevistados indicó haber mejorado la rentabilidad de sus organizaciones gracias a haber incorporado aspectos relacionados con la sostenibilidad en sus modelos de negocio (Derqui, 2016). El reporte de sostenibilidad 2019 de cooperativa Pacífico muestra que el dimensionamiento del impacto económico generado por los programas de RSE y de sostenibilidad, en tanto política en el uso de recursos, está enmarcado en el ahorro que se genera para la empresa (reducción de huella de carbono, energía, agua, papel y combustible). Sin embargo, la sostenibilidad como estrategia de diferenciación puede sumar múltiples beneficios fungiendo como potenciadora del vínculo con el cliente, de la reputación de marca, de la atracción del talento, de la productividad, o como criterio para valorar el perfil de consumidor, entre otros, lo cual tiene una repercusión económica que debe considerarse.

5.3 Conclusiones

El análisis realizado evidencia las oportunidades de mejora que tiene cooperativa Pacífico, de cara a consolidar una gestión basada en la sostenibilidad. Las acciones que se proponen para responder a las causas de la problemática identificada parten de la necesidad de redefinir la propuesta de valor desde el enfoque sostenible, para lo cual conviene potenciar el desarrollo de una planificación estratégica u operativa propia del

área, dependiente del plan estratégico macro de la empresa. Sumado a ello es apropiado contar con un procedimiento que guíe a las diferentes áreas de la empresa para la elaboración del reporte de sostenibilidad, que asegure la entrega de información importante, permita evaluar el alcance de los indicadores, y brinde una lectura clara del valor que agrega cada área y actividad para una gestión “sostenible”.

Por último, el visibilizar cada vez más adecuadamente el impacto de las prácticas de sostenibilidad en el negocio es una oportunidad para incrementar mayor atracción por la marca y facilitar la ejecución de lo planificado. La generación de estas buenas prácticas, junto con una lectura clara de sus beneficios, producirá un mejor posicionamiento en el mercado y la posibilidad de acceder a nuevos proyectos o inversiones públicas o privadas. De ello, además, pueden nacer inversiones que generen mayor valor para el cliente o incluso logren desarrollar nuevos productos y servicios. Concretamente, en el mediano y largo plazo, se espera que esto impulse una mayor rentabilidad de la cooperativa, afectada por la necesidad de constituir mayores provisiones y mitigar así el impacto del deterioro de cartera por efectos de la pandemia y la coyuntura política. Así, el desarrollo sostenible será percibido cada vez más como oportunidad y una inversión que como un gasto o filantropía.

En resumen, todas las causas asociadas al problema raíz, manifiestan la necesidad de una integración sistemática y estratégica que agregue real valor y permita evidenciar resultados en el corto, mediano y largo plazo. La conformidad de la subgerencia con lo expuesto validó la correcta aproximación realizada, que se desplegará en propuestas en los siguientes capítulos.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Este capítulo expone posibles alternativas de solución para el problema clave identificado en cooperativa Pacífico, el cual vincula los conceptos de planificación estratégica y sostenibilidad, desde la óptica del valor aportado por el reporte de sostenibilidad en tanto herramienta de gestión. Esto demanda atender a la conveniencia de un modelo que vincule adecuadamente la gestión empresarial con el enfoque sostenible, y que auspicie el proponer, ordenar y estandarizar un plan de acción conveniente para la empresa. De acuerdo con la investigación y análisis realizados, se consideran cuatro soluciones potenciales para mejorar sustancialmente la estrategia en clave de sostenibilidad:

1. Teoría de Grupos de Interés.
2. Triple Bottom Line.
3. Modelo Penta-dimensional.
4. Modelo de Valor Compartido.

Plasencia, Marrero, Bajo y Nicado (2018) realizaron una revisión sistemática de los modelos existentes para evaluar el desarrollo sostenible en las organizaciones, proponiendo una clasificación según se desarrollen sobre la base de dimensiones (como es el caso de los modelos Triple Bottom Line o TBL y cuatro pilares), en base a la relación causa-efecto (modelo PER y SBSC), y según la evolución en niveles de desarrollo (LCSP y Cubrix). Si bien estos grupos definen tres actividades clave de la sostenibilidad para las empresas: el carácter multidimensional, la relación causa-efecto entre sus elementos, y el necesario desarrollo en etapas para lograrlo, los autores afirman que es necesario una mayor participación de los stakeholders en la práctica de los modelos. En relación con esto se eligió el modelo TBL y la teoría de grupos de interés como posibles herramientas de solución.

Según presenta el marco teórico en el capítulo 3, estos dos primeros modelos tienen amplia validación experiencial, mientras que el modelo Penta-dimensional (Portales, García-de-la Torre, Camacho & Arandia, 2009), integra más transversalmente las variables de sostenibilidad con la planificación estratégica como medio que aporte mayor posibilidad de éxito en los resultados esperados. El modelo de valor compartido ha sido considerado en cuarto lugar, dado su gran potencial integrador y dinamizador de la planificación estratégica, y enfocado al máximo impacto social posible y complementario a un esquema de sostenibilidad.

Al final, se presenta la ponderación de cada alternativa según seis criterios, mostrados en la Tabla 13, previamente validados mediante encuestas a directivos de la empresa, orientados a identificar la solución que más valor añade a la cooperativa.

Tabla 13

Criterios de Evaluación de las Alternativas de Solución

Criterio	Peso (%)	Calificación				
		1	2	3	4	5
Costo	15%	Muy costoso	Costoso	Moderadamente costoso	Poco costoso	Nada costoso
Alcance	20%	Ningún alcance	Poco alcance	Alcance moderado	Alto alcance	Muy alto alcance
Efectividad	20%	Nada Efectivo	Poco Efectivo	Moderadamente Efectivo	Efectivo	Muy efectivo
Competitividad	15%	No afecta la competitividad	Poco Competitivo	Moderadamente competitivo	Competitivo	Muy competitivo
Valor agregado	20%	Nada de valor	Poco valor	Valor moderado	Alto valor	Muy alto valor
Perdurable en el tiempo	10%	Nada perdurable	Poco perdurable	Moderadamente perdurable	Perdurable	Muy perdurable

6.1 Evaluación de los Modelos de Integración y Sistematización de la Propuesta

Corresponde, en este apartado, evaluar los modelos capaces de sistematizar un plan de mejora en clave de sostenibilidad. Con ello quedará configurada la ruta propuesta para optimizar los reportes de sostenibilidad futuros.

6.2.1 Alternativa 1: Implementar el modelo de Teoría de Grupos de Interés

Este modelo atiende a la relación con los grupos de interés como variable fundamental del valor sostenible. Su implementación es flexible, implicando variedad de métodos que cada una de las etapas puede desarrollar, según favorezca la toma de decisiones y se alinee con las particularidades de la gestión, en el caso presente, de cooperativa Pacífico.

6.1.1.1 Identificar los stakeholders. Los cuales pueden identificarse en función de distintas variables. Para el caso de la cooperativa, convendría atender al tipo de relación, según propone el GRI: “aquellos que han invertido en la organización (como empleados y accionistas), así como a aquellos que tienen otras relaciones con la organización (como otros trabajadores que no son empleados, proveedores, grupos vulnerables, comunidades locales, ONG y otras organizaciones de la sociedad civil, entre otras)” (GRI. 2016, p.9)

6.1.1.2 Segmentar a los particulares. Se propone segmentarlos en función de las expectativas, problemas, zonas geográficas y el impacto en la actividad de la empresa.

6.1.1.3 Priorizar stakeholders. Dada la naturaleza de su actividad, es conveniente distinguir tres grupos: (a) críticos, de mayor impacto en lo económico, fortalecen o influyen en la reputación, limitan y/o crean el futuro del sector; (b) básicos, de impacto medio en los resultados del negocio y en los procesos claves de la empresa, aunque podrían afectar parcialmente la reputación; (c) complementarios, influyen muy poco en la reputación, pudiendo ser proveedores de productos y servicios complementarios.

6.1.1.4 Dialogar con los grupos de interés. Para lo cual, con vistas a fomentar la colaboración, son métodos apropiados: reuniones de asesoramiento, retroalimentación online, redes sociales, foros, transmisiones en vivo y alianzas de grupos de interés múltiple.

En este escenario, la cooperativa requerirá las opiniones de los directivos e incluso el apoyo de expertos. Para consolidar las relaciones con los stakeholders, es fundamental atender a las limitaciones de los recursos, la capacidad de respuesta, los requerimientos de las partes y las habilidades del personal involucrado. Todo ello implica un nivel de incertidumbre ligado a las variables propias del factor humano (la inclusión de nuevos grupos, la subjetividad de los directivos y expertos, discrepancias en temas específicos, etc.), lo cual debe considerarse.

6.2.2 Alternativa 2: Implementar el modelo de *Triple Bottom Line*

La evaluación de la conveniencia del Modelo TBL utiliza la matriz de triple resultado, que vincula sus categorías principales con los stakeholders de la organización. En vistas a la posible implementación para cooperativa Pacífico, en relación con las tres líneas básicas (económica, social y ambiental) se consideran los siguientes elementos:

6.1.2.1 Prosperidad económica. (a) Aumento del beneficio, (b) productividad, (c) beneficios marginales crecientes, (d) retorno de la inversión, (e) costes de capital, (f) valoración de la empresa, (g) gestión de riesgos.

6.1.2.2 Desarrollo social. (a) Impacto social y comunitario, (b) salud y seguridad laboral, (c) salarios justos, (d) igualdad de oportunidades, (e) desarrollo profesional, (e) educación, (f) reconocimiento social, (g) pensiones de jubilación.

6.1.1.3 Calidad ambiental. (a) energía y agua, (b) materiales utilizados, (c) emisiones y residuos, (d) diseños operacionales ecoeficientes, (e) nuevos productos, (f) impacto en el sistema de vida.

La Tabla 14 presenta la matriz de triple resultado, que considera cada aspecto en una columna, evaluando la interacción con los distintos stakeholders, ubicados en cada fila. El

resultado obtenido cuantifica los *Beneficios Totales* en una cuarta columna, los cuales, al restarle los costos, identifican el *Beneficio Sostenible*.

Tabla 14

Matriz de Interacción de las tres cuentas y los Grupos de interés

	Economía y Finanzas	Ecología- Medio Ambiente	Acción Social	Medida Total
Grupo de Interés	Determina el impacto del desarrollo económico de la empresa y su coste	Determina el impacto medioambiental de la empresa y su coste	Determina el impacto de la empresa en la sociedad y su coste	Resultado de la suma de los costes totales incurridos
Accionistas	ROI, Valor de la Acción, Beneficios	Reducción del riesgo. Uso racional de los recursos	Imagen pública. Prácticas éticas y legales	
Franquicias y/o Subsidiarias	Beneficio o crecimiento potencial	Estrategia de negocio “limpio”	Prácticas Honorables	
Empleados	Beneficios Sociales	Niveles de riesgo Laboral	Desarrollo profesional, cultura corporativa	
Clientes	Precio, Calidad, Valor añadido basado en el producto o servicios	Productos o servicios seguros y respetuosos con el medio ambiente	Prácticas éticas y responsabilidad social	
Proveedores	Precios, condiciones de pago	Compartir estrategia y tecnología medioambiental	Relaciones éticas	
Competencia	Competitividad, prácticas de mercado libre	Tecnología y principios compartidos	Normativa ética y legal sostenible	
Comunidad	Estabilidad financiera, filantropía	Niveles de riesgo, impacto ambiental, restauración del hábitat	Servicios para mejorar la vida de la comunidad	
Humanidad	Acciones económicas igualitarias, internalización de costes externos	Estrategias y prácticas que beneficien a la biosfera	Estrategias que beneficien la comunidad y la cultura en todo el mundo	
Generaciones Futuras	Inversiones socialmente responsables, fondos disponibles de I+D	Minimizar el impacto medio ambiental y restaurar el habitat	Cultura, seguridad y desarrollo sostenible	
Mundo Natural	Devolución de los Fondos Invertidos	Prácticas sostenibles y diversidad natural	Trato humano durante toda la vida	
Beneficios Totales – Costos = Beneficio Sostenible				

Nota. Tomado de “La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line”, por M. García López, 2015, *Revista de Contabilidad y Dirección*, pp. 20, 68 y 69.

El resultado de esta evaluación se refleja en los reportes o informes de responsabilidad social corporativa (García López, 2015). De usarse el modelo, se recomienda que cooperativa Pacifico compare el *Beneficio Sostenible* con el beneficio que se da sin ninguna implementación, a fin de evidenciar la generación de valor y el costo de oportunidad. Por su parte, la transparencia de los informes respecto a la implementación del modelo conlleva aspectos positivos y negativos que se deben gestionar, aunque naturalmente deberían reducir las preocupaciones de los stakeholders, incrementar la relación de confianza y mejorar la reputación de la compañía, sobre todo atendiendo a la sensibilidad de las futuras generaciones de consumidores.

Cabe mencionar que uno de los problemas respecto al uso del modelo es precisamente la forma de cuantificar los aspectos sociales y ambientales, no habiendo aún una metodología uniforme para lograrlo. En verdad, en algunos casos la valoración podría ser más subjetiva, siendo difícil conseguir la exactitud de los indicadores económicos (García, 2015).

6.2.3 Alternativa 3: Implementar el Modelo Penta-dimensional

Para valorar la posible implementación del Modelo Penta-dimensional, considerado conveniente en tanto orientado directamente a la mejora del aspecto estratégico bajo el enfoque sostenible, corresponde analizar cada una de las dimensiones que configuran su estructura, aplicándola a las expectativas de mejora sobre cooperativa Pacífico.

6.2.3.1 Dimensión de gestión global. Para una suficiente atención a esta dimensión, se debe evaluar la correcta implementación y uso de los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores desarrollados.
- Cultura organizacional y Planificación estratégica.

- Documentación de procesos o procedimientos.
- Diseño y seguimiento de indicadores de desempeño.
- Políticas claras sobre cuestiones éticas.
- Resultados.

6.2.3.2 Dimensión de competitividad. El modelo reclama el análisis e implementación de planes de acción en los siguientes aspectos: (a) rentabilidad, (b) productividad, (c) desarrollo de talento, (d) gestión tecnológica y (e) valor agregado, los cuales se concretan en atendiendo adecuadamente a:

- Recursos y competencias necesarias para el buen desempeño.
- Mecanismos para lograr eficiencia.
- Capacitación e innovación.
- Plan de mejora continua para cumplir con los ODS.
- Conocimiento de la industria.
- Investigación y desarrollo.

6.2.3.3 Dimensión de Relaciones. Para gestionar los vínculos generados por la empresa para con sus diferentes grupos de interés se deben considerar los siguientes factores:

- Conocimiento de los grupos de interés.
- Relación con los empleados, accionistas y clientes.
- Mecanismos de comunicación.
- Mecanismos para conocer las necesidades de los grupos de interés.
- Compromiso para cumplir con clientes y proveedores.

6.2.3.4 Dimensión de impactos. De acuerdo con el modelo, se han de considerar los siguientes elementos para cooperativa Pacífico:

- Estructura salarial y compensaciones en función del desempeño.
- Indicadores para medición de desempeño.
- Obligaciones de ley con los grupos de interés.
- Desarrollo de la comunidad en la que se opera.

6.2.3.5 Dimensión de transparencia y comunicación. Con el fin de una comunicación conveniente, de acuerdo con el enfoque del modelo, se deben incluir los siguientes elementos:

- Incorporación de la dimensión en la formación de la cultura de la empresa.
- Medición de todas las variables a reportar (sobre todo impactos).
- Estructura financiera al interior de la empresa.
- Cumplimiento con obligaciones fiscales.
- Conocimiento de la legislación aplicable a la empresa.
- Reporte a organismos nacionales e internacionales.
- Transparencia y comunicación con los stakeholders.

6.2.4 Alternativa 4: Implementar el Modelo del Valor Compartido

El modelo de valor compartido se caracteriza por buscar un máximo impacto en un grupo humano relacionado con la empresa e identificado como susceptible de desarrollo, incorporando directamente este objetivo en la estrategia organizacional macro. De este modo, se complementa con el enfoque de sostenibilidad y lo enriquece, al integrarse plenamente con la planificación estratégica. Según Porter y Kramer (2011), el valor compartido se puede implementar en una organización de tres maneras:

6.2.4.1 Reconcebir productos y mercados. Crear este nivel de valor compartido parte de identificar todas las necesidades y posibilidades de la sociedad que están o podrían estar asociados con los productos financieros que la cooperativa ofrece o convendría que ofrezca. Por ejemplo, identificar las necesidades financieras de las nuevas generaciones con escasos recursos, impulsaría al diseño de productos adecuados a su inclusión financiera necesaria, como es el caso de incorporar un paquete de productos que les facilite generar un historial crediticio, acceder a educación financiera, tener acceso a instrumentos digitales (aplicaciones, billeteras, etc.) e incentivos para el desarrollo de emprendimientos sostenibles.

6.2.4.2 Redefinir la productividad en la cadena de valor. “La congruencia entre el progreso social y la productividad en la cadena de valor es mucho mayor de lo que se pensaba tradicionalmente” (Porter & Kramer, 2011, p. 9). En este sentido, Porter (2017) resalta cómo la incorporación de la visión de valor compartido al conjunto de acciones que configuran la cadena de valor, ha generado formas nuevas y significativas de innovar y de liberar un nuevo valor económico que solía pasarse por alto. Desde esta perspectiva, es relevante para cooperativa Pacífico atender a la mejora el uso de recursos, de energía y logística, desde una superior tecnología y prácticas como el reciclaje; la mejora del abastecimiento, fortaleciendo a los socios-proveedores con la ayuda para el acceso a tecnologías y financiamiento; el mayor beneficio a los colaboradores en aspectos directamente relacionados con su productividad, (salario, seguridad, oportunidades de desarrollo y capacitaciones); la atención a las comunidades donde sus agencias e ubican, así como el ajuste en las prácticas de distribución. En este sentido, los temas materiales propuestos por los Estándares GRI podrían servir de insumo para una hoja ruta que permita desarrollar este ámbito de la creación de shared value.

6.2.4.3 Permitir el desarrollo de clusters. Los clusters son las “concentraciones geográficas de firmas, empresas relacionadas, proveedores de productos y servicios e infraestructura en un área particular” (Porter & Kramer, 2011, p. 13), a las cuales suelen sumarse otras instituciones no empresariales (programas académicos, asociaciones de comercio, organizaciones estandarizadoras). A través de ellos, las organizaciones que los desarrollan impactan en las comunidades vinculando su progreso al éxito empresarial propio. Al respecto, la organización de las COOPAC, el sector cooperativo y el sector financiero peruano comparten con Cooperativa Pacífico necesidades, diferentes en cada caso, y brindan oportunidades para generar y/o potenciar conglomerados de entidades que puedan favorecer la productividad de la Cooperativa. Las necesidades de innovación y de tecnologías en el ámbito financiero, o la demanda de emprendimientos sostenibles, podrían dar lugar a clusters desarrollados inicialmente en Lima, por ejemplo.

Los niveles de valor compartido expuestos configuran una estructura básica sobre la cual se podría desarrollar una propuesta de implementación para cooperativa Pacífico, con la expectativa de dar una respuesta consistente a los fallos de las condiciones estructurales que los rodean. A la identificación de sus debilidades organizacionales, se debe añadir la capacidad para reconocer las limitaciones a la productividad que posee, distinguiendo las áreas donde ella “está mejor equipada para influir directamente, de aquellas donde colaborar es más rentable. Es aquí donde estarán las oportunidades más grandes para el valor compartido” (Porter & Kramer, 2011, p. 15). Desde esta lógica, la inclusión financiera y el aumento de la cartera de créditos a Mypes, pueden ser consecuencia de haber transformado antes, desde esta visión, toda la cadena de valor de la cooperativa.

El diálogo con el responsable del área de sostenibilidad de la cooperativa, en base al realizado y a la perspectiva de crecimiento en cuanto a la visión de sostenibilidad definida, evidenció la conveniencia de evaluar el horizonte del dinamismo estratégico y operacional de la cooperativa desde la perspectiva de la creación de valor compartido. La Tabla 15 vincula las variables expuestas, identificando el binomio de resultados esperados tanto para el negocio como para la sociedad, de la aplicación de la visión del valor compartido a la empresa.

Tabla 15

Resultados sociales y del negocio por nivel de valor compartido

NIVELES DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
Reconocer productos y mercados Cómo abordar las necesidades insatisfechas para producir un incremento en los ingresos y la rentabilidad	Aumento de los ingresos Aumento de cuota mensual de mercado Crecimiento de mercado Mayor rentabilidad	Mejor atención de los clientes Menor huella de carbono Mejor nutrición Mejor educación
Redefinir la productividad en la cadena de valor Cómo una mejor gestión de las operaciones internas incrementa la productividad y reduce riesgos	Mayor productividad Menores costes logísticos y de operación Abastecimiento asegurado Mayor calidad y rentabilidad	Menor consumo de energía, de agua y de materia prima Mejor formación de los empleados para el trabajo Mayores sueldos
Permitir el desarrollo de clusters Cómo el cambio de las condiciones sociales externas puede originar crecimiento y mejora de la productividad	Menores costes. Seguridad en el abastecimiento Mejores infraestructuras para la distribución Mejor acceso a la fuerza de trabajo Mayor rentabilidad	Mejor nivel de educación Mayor creación de empleo Mejor salud Mayores ingresos

6.3. Evaluación de Alternativas

Basado en los seis criterios planteados al principio del capítulo, se evaluaron las cuatro alternativas de solución. Para esto, se involucró a los ejecutivos de la empresa, trabajadores clave y asesores externos. El resultado se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Validación de alternativas de solución

C			Alternativas Estratégicas							
			Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3		Alternativa 4	
			Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
1	Costo	15%	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3
2	Alcance	20%	2	0.4	3	0.6	5	1	4	0.8
3	Efectividad	20%	3	0.6	3	0.6	4	0.8	5	1
4	Competitividad	15%	2	0.3	3	0.45	4	0.6	5	0.75
5	Valor Agregado	20%	2	0.4	3	0.6	4	0.8	3	0.6
6	Perdurable en el tiempo	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	5	0.5
			2.4		3.1		4.05		3.95	

Las tres primeras alternativas de modelo de gestión están interrelacionadas, por lo cual habría coincidencias en la aplicación e implementación entre ellas, si se eligiera alguna de las tres. Los valores del resultado del análisis muestran la consideración de las ventajas de evolucionar según el modelo de valor compartido (3.95 puntos en la valoración, frente a 4.05 del modelo Penta-dimensional), sin embargo, en este momento implicaría un salto demasiado grande para la cooperativa. Se sugiere, por tanto, para esta etapa de la empresa, el modelo Penta-dimensional como el más adecuado, dejando para un futuro en el cual la cooperativa esté más alineada con los objetivos básicos de la sostenibilidad, la consideración del modelo de valor compartido. Ciertamente, en la conciencia más directa de la dirección del área de sostenibilidad, se reconocen las bondades de la visión de valor compartido, entre muchos motivos porque se busca no depender de la caridad o de la disponibilidad de un presupuesto sino crear valor en tanto la empresa crece y rentabiliza mejor. No obstante, hay cosas que en la sociedad y el medio ambiente sólo pueden atenderse con la RSC, en tanto no es posible crear oportunidad de negocio (como demanda el valor compartido) con todas las áreas que la empresa puede atender. De fondo, al considerar ambos enfoques, hay expectativa de que juntos podrían generar un mayor valor para la sociedad y la empresa.

Capítulo VII: Solución Propuesta

La propuesta de solución al problema clave identificado para cooperativa Pacífico concilia tres variables ampliamente expuestas en los capítulos previos: (a) la integración de la Sostenibilidad a través de toda la cadena de valor de la empresa, usando la planificación estratégica como medio privilegiado de transformación; (b) las cinco dimensiones del modelo Penta-dimensional, como herramienta arquitectónica para el diseño, implementación y control de un plan general de mejora; (c) asegurar que después de la implementación del modelo se obtenga la conformidad con la opción esencial del reporte GRI. De este modo, se espera alcanzar un mayor y más coherente alineamiento del proceso estratégico con la visión de la empresa y con los ODS, así como lograr un mayor posicionamiento, monitorear los indicadores GRI e implementar estrategias de mejora, con lo cual se obtendrían mejores resultados del negocio en el mediano y largo plazo. El presente capítulo articulará las tres variables señaladas, enmarcadas en la propuesta que se expondrá a continuación.

7.1. La integración de la Sostenibilidad a través de toda la cadena de valor de la empresa, usando la planificación estratégica como medio privilegiado de transformación

El nivel de integración de la sostenibilidad en el proceso de planificación estratégica y en la operatividad de cooperativa Pacífico, dependerá del compromiso, liderazgo y participación constante de la alta dirección, así como de la asignación y priorización de recursos que se asignen. De igual modo, visibilizar los beneficios de una gestión sostenible generará valor al interior de la empresa a nivel cuantitativo y cualitativo, tanto como sumará impacto y contribución en lo social y ambiental. Esto tendrá un efecto cascada en los colaboradores que contribuirá al fortalecimiento de la cultura organizacional.

7.2. Modelo Penta-dimensional Alineado a los Estándares y Contenidos del GRI

El modelo Penta-dimensional fue propuesto como modelo de sustentabilidad que incorpora los conceptos de la RSC y toma como foco principal la gestión global de la empresa. La implementación de este modelo debería ayudar a las organizaciones a afrontar con éxito los retos del entorno y sus fluctuaciones. El esquema presenta cinco dimensiones, las cuales interactúan tomando como eje a la gestión global (competitividad, relaciones e impactos), manteniendo una relación cercana con sus stakeholders mediante la dimensión de transparencia y comunicación.

El proceso de alineamiento entre el modelo Penta-dimensional y su compatibilidad con los requerimientos para reportar bajo los estándares GRI partió de una revisión y validación de los conceptos del modelo y los contenidos de estos estándares. Cada propuesta planteada en el modelo elegido implica el desarrollo de actividades, así como entregables que buscan eliminar o reducir el impacto de los problemas de la causa raíz. Tras la implementación del modelo, la empresa podría ampliar el alcance de los contenidos reportados, de los cuales actualmente reporta 56, pudiendo llegar a reportar hasta 99, según presenta las Tablas 17, 18, 19 y 20.

7.2.1 Dimensión de gestión global

La gestión global en la empresa es todo lo que acontece en la organización. Esta dimensión propone atender la necesidad de validación de todas las operaciones de la empresa a través de un nivel ético de tercera generación, por lo cual debe ser considerada desde el diseño estratégico. De acuerdo con lo requerido por el modelo Penta-dimensional, se plantean algunas propuestas de mejora específicas, que ayudarán a implementarlo y a corregir la problemática de las causas raíz, tales como la revisión de los procesos a partir de la ética global, el establecimiento de un equipo de sostenibilidad, la identificación de las acciones de

RSC que más agregan valor a la cooperativa y a sus stakeholders, el análisis y/o rediseño de la estrategia de valor de la empresa, la elaboración de una guía o documento maestro de sostenibilidad y reporte GRI, así como el diseño y establecimiento de mecanismos de control que permitan la mejora continua.

7.2.2 Dimensión de competitividad

La capacidad de aportar valor al crecimiento de la empresa y la creación de productos con valor agregado que generan bienestar en el presente y futuro, impulsa el concepto de competitividad sostenible. La competitividad no es un fenómeno aislado sino por el contrario necesita de las interrelaciones con todos los stakeholders. Para implementar esta dimensión planteamos las siguientes propuestas específicas: mapeo y actualización de procesos y/o actividades administrativas y operativas, jerarquización de actividades para automatizar y digitalizar, desarrollo de competencias para el capital humano, fortalecimiento de la cultura organizacional, promoción de la innovación y desarrollo en toda empresa, monitoreo del impacto del modelo de negocio. Para el desarrollo de esta dimensión será indispensable la participación de todas las áreas y el acompañamiento del área de recursos humanos.

7.2.3 Dimensión de relaciones

Gestionar los vínculos desarrollados con los stakeholders debe alinearse con el objetivo de lograr la permanencia de la organización en el largo plazo. Considerando los conceptos del modelo de teoría de grupos de interés, en esta etapa se propone que cooperativa Pacífico, a través del comité de sostenibilidad, realice un mapeo, valoración y priorización de sus stakeholders para que, en función de ello, se establezcan las estrategias, propuesta de valor y

objetivos así como los canales de comunicación, los cuales tengan relevancia para todas las partes y permitan visibilizar la sostenibilidad en la gestión de cooperativa Pacifico.

7.2.4 Dimensión de impactos

Conocer y dimensionar el impacto directo e indirecto de las operaciones de una empresa en su entorno y en sus stakeholders es sustancial, tanto en lo económico como en lo social y ambiental. La dimensión de impactos del modelo está estructurada desde la esquema de la triple cuenta de resultados, por lo cual es pertinente que la propuesta presente esté alineada con los contenidos de los estándares GRI (series 200, 300 y 400), que también guardan relación directa con el esquema TBL. De este modo, se propone desarrollar: un mapeo de procesos y actividades del negocio; la identificación de impactos y riesgos del negocio de cara a los stakeholders; la segmentación de los impactos actuales en lo económico, social y ambiental; el mapeo, diseño y dimensionamiento de los impactos de futuros procesos o actividades del negocio; el establecimiento de objetivos e indicadores para la medición del impacto real. En esta etapa es importante el diagnóstico y validación de los procesos actuales para facilitar al comité de sostenibilidad la toma de decisiones.

7.2.5 Dimensión de transparencia

Los destinatarios, el contenido, el momento y el medio como se comunican los resultados de las acciones de una empresa, es relevante para el fortalecimiento de sus vínculos con sus stakeholders. Se recomienda que las comunicaciones se establezcan y estandaricen desde los requerimientos del reporte GRI. Es importante mencionar que aun cuando los estándares GRI para el sector financiero estén pendientes de un nuevo desarrollo, los estándares actuales aportan suficiente claridad para optimizar notablemente los reportes de

sostenibilidad de la cooperativa. Para lograrlo, las acciones propuestas son: establecer un equipo para el reporte GRI; establecer objetivos, indicadores, plazos para la medición y la entrega; evaluar las posibilidad de mejorar la estructuración del reporte; elaborar el reporte GRI; revisar los resultados, tanto desde la perspectiva del impacto en el negocio, como identificando su nivel de aporte para la toma de decisiones gerenciales, desarrollar un plan de comunicación para con los stakeholders; medir el impacto cualitativo a nivel de reputación, marca, potencial para alianzas; así como el desarrollo de nuevas líneas de negocio relacionadas con el impacto sostenible. Es fundamental la colaboración entre el comité de sostenibilidad con las demás áreas, sobre todo las de comunicaciones, marketing y legal.

Tabla 17

Validación del alineamiento entre el modelo Penta-dimensional y los estándares GRI-102

GRI 102: Contenidos Generales		Requerido (Si/No)	Dimensión
GRI 102: Perfil de la Organización	102-1 al 102-13	Si	gestión global
GRI 102: Estrategia	102-14	Si	gestión global
	102-15	No	-
GRI 102: Ética e Integridad	102-16 al 102-17	Si	gestión global
GRI 102: Gobernanza	102-18 al 102-19	Si	gestión global
	102-19 al 102-39	No	-
GRI 102: Participación de Stakeholders	102-40 al 102-44	Si	Relaciones
GRI 102: Prácticas de la Elaboración de informes	102-45 al 102-56	Si	Transparencia

Tabla 18

*Validación del alineamiento entre el modelo Penta-dimensional y los estándares GRI**GRI-103, GRI-201, GRI-202, GRI 203, GRI-204, GRI 205, GRI 206, GRI-207*

GRI 103: Enfoque de Gestión		Requerido (Si/No)	Dimensión
GRI 103: Requerimientos Generales para la Presentación Información sobre el Enfoque de Gestión	103-1 103-2, 103-3	Si No	Transparencia -
GRI 200: Estándares Económicos			Dimensión
GRI 201: Desempeño económico	201-1, 201-3, 201-4 201-2	Si No	Competitividad -
GRI 202: Presencia en el mercado	202-1 202-2	Si No	Competitividad Competitividad
GRI 203: Impactos económicos indirectos	203-1, 203-2	Si	Competitividad
GRI 204: Practicas de adquisición	204-1	No	-
GRI 205: Anticorrupción	205-1 al 205-3	Si	Transparencia
GRI 206: Competencia desleal	206-1	Si	Impactos
GRI 207: Fiscalidad	207-1 al 207-3 207-4	Si No	Transparencia -

Tabla 19

*Validación del alineamiento entre el modelo Penta-dimensional y los estándares GRI**GRI-301, GRI-302, GRI-303, GRI-304, GRI-305, GRI-306, GRI-307, GRI-308*

		Relevancia	Dimensión
GRI 300: Estándares Ambientales		para la empresa	
GRI 301: Materiales	301-1	No	-
	301-2, 301-3	Si	Impactos
GRI 302: Energía	302-1, 302-2, 302-4, 302-5	Si	Impactos
	302-3	No	-
GRI 303: Agua y Efluentes	303-1, 303-5	Si	Impactos
	303-2, 303-3, 303-4	No	-
GRI 304: Biodiversidad	304-1 al 304-4	No	-
GRI 305: Emisiones	305-1, 305-4, 305-5	Si	Impactos
	305-2, 305-3, 305-6, 305-7	No	-
GRI 306: Residuos	306-1, 306-2, 306-3	Si	Impactos
	306-4, 306-5	No	-
GRI 307: Cumplimiento ambiental	307-1	Si	Impactos
GRI 308: Evaluación ambiental de proveedores	308-1, 308-2	Si	Impactos

Tabla 20

*Validación del alineamiento entre el modelo Penta-dimensional y los estándares GRI**GRI-401 al GRI-402*

GRI 400: Estándares Sociales		Relevancia para la empresa	Dimensión
GRI 401: Empleo	401-1, 401-2, 401-3	Si	Relaciones
GRI 402: Relaciones trabajador-empresa	402-1	Si	Relaciones
GRI 403: Salud y seguridad en el trabajo	403-1 al 403-8	Si	Relaciones
	403-9, 403-10	Si	Impactos
GRI 404: Formación y enseñanza	404-1, 404-2, 404-3	Si	Relaciones
GRI 405: Diversidad e igualdad de oportunidades	405-1, 405-2	Si	Relaciones
GRI 406: No discriminación	406-1	Si	Relaciones
GRI 407: Libertad de asociación y negociación	407-1	Si	Relaciones
GRI 408: Trabajo infantil	408-1	Si	Relaciones
GRI 409: Trabajo forzoso u obligatorio	409-1	Si	Relaciones
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad	410-1	No	-
GRI 411: Derechos de los pueblos indígenas	411-1	No	-
GRI 412: Evaluación de derechos humanos	412-1, 412-2, 412-3	Si	Relaciones
GRI 413: Comunidades locales	413-1, 413-2	No	-
GRI 414: Evaluación social de los proveedores	414-1, 414-2	Si	Relaciones
GRI 415: Política pública	415-1	Si	relaciones
GRI 416: Salud y seguridad de los clientes	416-1, 416-2	Si	Relaciones
GRI 417: Marketing y etiquetado	417-1, 417-2, 417-3	No	-
GRI 418: Privacidad del cliente	418-1	Si	relaciones
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico	419-1	Si	relaciones

7.3. Conclusiones

Se prevé que el modelo Penta-dimensional aporte solidez al planeamiento estratégico y sume a consolidar la reportabilidad de los estándares GRI, logrando un incremento de 56 hasta 99 contenidos posibles, de un total de 148. Asimismo, el modelo potenciará la capacidad de visibilizar las acciones de la empresa en materia de sostenibilidad para con los stakeholders.

De este modo, al lograr una mejor participación y relación actual con sus grupos de interés y alcanzar una mayor exposición en su actividad, la cooperativa promoverá el compromiso de la organización promoviendo, desde su dinamismo interno, un círculo virtuoso de mejora continua. La participación y compromiso de la alta dirección y de los colaboradores será fundamental para poder evidenciar resultados de manera consistente a corto, mediano y largo plazo. Del mismo modo, se abre una gran oportunidad para robustecer y consolidar la fuerte cultura organizacional que cooperativa Pacífico ya posee, incorporando la sostenibilidad en la forma de hacer las cosas, y brindando la oportunidad de desarrollar productos más inclusivos, sociales y con el menor impacto en su entorno.

Capítulo VIII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En este capítulo se presenta el plan de acción propuesto, realizado con el soporte del Subgerente de Sostenibilidad de la cooperativa Pacifico, Anthony Miyagusuku. Resalta la necesidad de que la subgerencia de sostenibilidad y la gerencia general aprueben y lideren la implementación de las propuestas, lo cual permitirá realizar un despliegue ágil, efectivo y visible para la organización. La implementación se estructura en base a las cinco dimensiones del modelo Penta-dimensional, y especifica tareas, responsables, plazos y recursos necesarios.

8.1. Implementación en las Cinco Dimensiones

8.1.1 Dimensión de Gestión Global

- Establecer un equipo o comité de sostenibilidad empresarial: conformado por los líderes de cada área, los que definen las estrategias y tácticas. Las reuniones podrían anexarse a alguna ya existente.
- Designar un responsable que promueva y asegure que los procesos sean revisados a partir de la ética global: tendrá como función promover y garantizar que todos los procesos cumplan con la ética global.
- Incorporar en los programas de capacitación el tema de la ética global: asegurar los recursos e incluir este tema en el programa de capacitación anual.
- Mapear, diagnosticar los procesos del negocio desde el enfoque de ética global: el responsable asegura que todas las áreas revisen sus procesos desde la ética global.
- Documentar los procesos y elaborar guía GRI: el conocimiento de cómo funciona el proceso es clave para estandarizar e identificar las oportunidades de mejora. Por ejemplo: Documentar el proceso de entrega de la información para la elaboración del Reporte de

Sostenibilidad, ayudaría a garantizar la relevancia, oportunidad y exactitud de la data emitida por cada área. Además, evitaría tener reprocesos en la elaboración de los reportes.

- Actualizar los procesos: los procesos deben estar en constante revisión, promoviendo la mejora continua de estos. Cabe resaltar, que se debe incluir las perspectivas del modelo Penta-dimensional en las actualizaciones y rediseños. Por ejemplo: Si, el proceso de evaluación de créditos se digitaliza al 100%, como resultados esperados se buscaría incrementar la productividad del proceso y además se reduciría el uso de recursos, en este caso papel.

- Identificar las acciones de RSC que más agregan valor a la cooperativa y a sus stakeholders: rediseñar el esquema de acciones y procesos de RSC y adaptarlos al modelo pentadimensional alineado al GRI

- Analizar y/o rediseñar la estrategia de valor de la empresa: revisar la transversalidad de la sostenibilidad.

- Estandarizar la accesibilidad, la estructura y direccionamiento de la información para el reporte GRI, en todas las áreas.: las áreas deben asegurar la entrega oportuna y siguiendo los procedimientos planteados.

- Seguimiento y medición de las acciones tomadas: los indicadores se analizan con la periodicidad que se determine. Se estandariza lo que funcione y se reevalúa lo que no.

8.1.2 Dimensión de Competitividad

- Mapeo y actualización de procesos y/o actividades operativas de menor valor.: Revisar la actualización de procesos desde la perspectiva de la competitividad.

- Priorización de actividades para automatizar y digitalizar: Las actividades clave y procesos que tengan mayor costo operativo deben priorizarse en la automatización.

- Diagnóstico y desarrollo de competencias para el capital humano: El acompañamiento en el crecimiento profesional y la línea de carrera son claves en este punto.
- Promover la innovación y desarrollo en toda empresa.
- Monitorear el impacto del modelo de negocio: Dimensionar los impactos que generen los cambios.

8.1.3 Dimensión de Relaciones

- Mapeo de stakeholders.
- Identificar el papel que tienen los stakeholders.
- Identificar intereses y/o motivaciones.
- Identificar relaciones entre los stakeholders.
- Medir el impacto del negocio en los stakeholders.
- Valorar su influencia en el éxito del proyecto.
- Establecer objetivos a cumplir de cara a los stakeholders.
- Priorización de objetivos de stakeholders.
- Establecer estrategias para cumplir con los objetivos de los stakeholders.
- Planificación, gestión y control de comunicaciones ante los stakeholders.

8.1.4 Dimensión de Impactos

- Mapeo de procesos y actividades del negocio: Cada área debe mapear los procesos y evaluar los posibles impactos que puedan generar.
- Identificar impactos y riesgos del negocio de cara a los stakeholders: Las actividades clave y procesos deben priorizarse.

- Segmentar los impactos en económico, social y ambiental actual: Dada la importancia de las finanzas en las empresas, es importante valorizar

- Mapear, diseñar y dimensionar los impactos de futuros procesos o actividades del negocio que se actualicen: Cada vez que se actualice un proceso o actividad.

Establecer objetivos e indicadores para medir el impacto real.: Plantear indicadores a los factores clave y monitorearlos.

8.1.5 Dimensión de Transparencia

Se busca que las comunicaciones de la empresa con sus stakeholders se establezcan y estandaricen desde los requerimientos del reporte GRI. Es importante mencionar que, aun cuando los estándares GRI para el sector financiero estén pendientes de un nuevo desarrollo, sin embargo, la metodología GRI aporta suficiente claridad para optimizar notablemente los reportes de sostenibilidad de la Cooperativa.

- Establecer equipo reporte GRI.
- Establecer objetivos, indicadores y plazos para medición y entrega.
- Definir la estructura del reporte.
- Elaboración de reporte GRI.
- Revisión de resultados, impacto en el negocio y aporte en la toma de decisiones.
- Plan de comunicación ante stakeholders.
- Medir el impacto cualitativo a nivel de reputación, marca, potencial para alianzas, desarrollo nuevas líneas de negocio.

Nº	Dimensión	Actividad	Área Responsable	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1	Gestión Global	Establecer un equipo o comité de sostenibilidad empresarial	Gerente General	X											
2		Designar un responsable que promueva y asegure que los procesos sean revisados a partir de la ética global	Gerente General	X	X	X									
3		Incorporar en los programas de capacitación el tema de la ética global	Recursos Humanos			X	X								
4		Mapear, diagnosticar los procesos del negocio desde el enfoque de ética global	Sostenibilidad				X	X	X						
5		Documentar los procesos y elaborar guía GRI	Todas las áreas	X	X	X	X								
6		Actualizar los procesos	Todas las áreas	X	X	X	X								
7		Identificar las acciones de RSE	Sostenibilidad			X	X								
8		Analizar y/o rediseñar la estrategia de valor de la empresa	Comité de Sostenibilidad				X	X							
9		Estandarizar la accesibilidad, la estructura y direccionamiento de la información para el reporte GRI, en todas las áreas	Todas las áreas					X							
10		Seguimiento y medición de las acciones tomadas	Sostenibilidad						X						
11	Dimensión de Competitividad	Mapeo y actualización de procesos operativos	Todas las áreas	X	X										
12		Priorización de actividades para automatizar y digitalizar	Sostenibilidad			X									
13		Diagnostico y desarrollo de competencias para el capital humano	Recursos Humanos			X	X	X							
14		Promover la innovación y desarrollo en toda empresa	Gerencia General				X								
15		Monitorear el impacto del modelo de negocio	Comité de Sostenibilidad					X							
16	Relaciones	Mapeo de stakeholders	Comité de Sostenibilidad	X	X										
17		Identificar el papel que tienen los stakeholders		X	X										
18		Identificar intereses y/o motivaciones		X	X										
19		Identificar relaciones entre los stakeholders		X	X										
20		Medir el impacto del negocio en los stakeholders		X	X										
21		Valorar su influencia en el éxito del proyecto		X	X										
22		Establecer objetivos a cumplir de cara a los stakeholders		X	X										
23		Priorización de objetivos de stakeholders		X	X										
24	Establecer estrategias para cumplir con los objetivos de los stakeholders	X	X	X											
25	Planificación, gestión y control de comunicaciones ante los stakeholders	X	X	X											
26	Impactos	Mapeo de procesos y actividades del negocio	Comité de Sostenibilidad	X											
27		Identificar impactos y riesgos del negocio de cara a los stakeholders	Comité de Sostenibilidad		X										
28		Segmentar los impactos en económico, social y ambiental actual	Comité de Sostenibilidad			X	X	X	X						
29		Mapear, diseñar y dimensionar los impactos de futuros procesos o actividades del negocio que se actualicen	Comité de Sostenibilidad				X	X	X						
30		Establecer objetivos e indicadores para medir el impacto real	Comité de Sostenibilidad				X	X	X						
31	Transparencia y comunicaciones	Establecer equipo reporte GRI	Sostenibilidad	X											
32		Establecer objetivos, indicadores y plazos para medición y entrega	Comité de Sostenibilidad	X											
33		Definir la estructura del reporte	Sostenibilidad	X											
34		Elaboración de reporte GRI	Sostenibilidad		X										
35		Revisión de resultados, su impacto en el negocio y su aporte en la toma de decisiones	Sostenibilidad			X									
36		Plan de comunicación ante stakeholders	Sostenibilidad				X								
37		Medir el impacto cualitativo a nivel de reputación, marca, potencial para alianzas, desarrollo nuevas líneas de negocio	Sostenibilidad												

Figura 19. Plan de implementación.

8.2. Factores Claves de Éxito

El éxito de la propuesta de solución dependerá, en primer lugar, de dimensionar los posibles impactos cuantitativos y cualitativos junto con los riesgos de una gestión sostenible, y cómo ello puede repercutir en el posicionamiento de la empresa. En segundo lugar, requiere

un compromiso real por parte de la alta dirección, lo cual tendrá un *efecto cascada* en los líderes y colaboradores, En tercer lugar, es necesario fortalecer la cultura de trabajo actual con la participación del área de recursos humanos con un enfoque de sostenibilidad, lo cual se refleje en los procesos y objetivos de cada área. En cuarto lugar, se deberá facilitar los recursos a nivel económico, personas (colaboradores y líderes), horas-hombre, conocimiento, tecnología e infraestructura de las diversas áreas, desde lo cual se logrará una ejecución ágil y exitosa. En quinto lugar, se deben evidenciar los beneficios de su implementación, informando oportunamente a los stakeholders e identificando las buenas prácticas y oportunidades de mejora. Por último, es relevante comunicar de manera oportuna y clara los logros alcanzados.

Tabla 21

Factores Claves de Éxito para la Implementación

Habilitador	¿Cómo cumplirlos o asegurarlos?
1. Dimensionar lo posibles impactos de una gestión responsable y el valor para el negocio	Analizar los procesos y modelo de negocio actual Estudio de stakeholders Dimensionar oportunidades y amenazas para el negocio
2. Sensibilizar y generar el compromiso de la alta dirección	Benchmarking resultados y buenas prácticas de otras instituciones afines Situación actual del negocio: marca, reputación
3. Promover y complementar la cultura de trabajo incorporando la gestión responsable	Incorporar la sostenibilidad en el plan de capacitación de RRHH Promover la participación en actividades sociales y ambientales
4. Disponer y facilitar recursos (económico, personas, tecnología e infraestructura)	Definir los recursos necesarios Establecer Gantt de trabajo Establecer un presupuesto de Opex o Capex Incorporar o contratar un especialista en GRI
5. Evidenciar los impactos para el negocio y stakeholders	Establecer equipos de trabajo Monitorear actividades Establecer objetivos e indicadores SMART Capacitación en temas de sostenibilidad Elaboración de reporte GRI
6. Plan de comunicaciones	Definir los canales de comunicación Establecer un cronograma de comunicaciones Reuniones de feed back con los stakeholders

Por otra parte, se han identificado tres potenciales riesgos que podrían impedir la ejecución exitosa del plan propuesto, siendo el principal de estos la resistencia al cambio vinculada a la falta de compromiso, sea por parte de la alta dirección o sea por parte de los colaboradores. Frente a ello, es preciso establecer una visión clara y definida, definir objetivos estratégicos comprensibles y motivadores, elaborar un plan de sensibilización para los colaboradores a partir de la incorporación de una ética global transversal, seleccionar líderes y equipos promotores de la nueva cultura de trabajo, y establecer un plan de comunicaciones oportuno, segmentado según los stakeholders y orientado a reforzar las actividades y logros.

El segundo riesgo implica el fracaso en la consecución de los resultados esperados, debido a un establecimiento incorrecto de los objetivos, por no haber considerado a los stakeholders y/o debido a una falta de liderazgo. Para superar estas posibles contingencias es importante, nuevamente, tener claridad al definir los objetivos, definir los líderes adecuados para el logro de los mismos y celebrar cada meta alcanzada, con el fin de evidenciar los resultados y fortalecer el compromiso de los colaboradores.

En tercer lugar, es importante tener claridad sobre los stakeholders, dada su influencia en las actividades y en las decisiones de la empresa. Por esto es importante mantener una comunicación activa, no solo de manera informativa sino participativa, lo cual permitirá establecer objetivos compartidos y asegurar un crecimiento sostenible para cooperativa Pacífico.

Tabla 22

Factores de riesgo

Riesgos	¿Cómo evitarlos?
1. Resistencia al cambio y/o falta de compromiso por parte de la alta dirección y/o organización	<p>Establecer y comunicar una visión clara y definida</p> <p>Definir objetivos claros y que tengan significado</p> <p>Elaborar un plan de sensibilización para los colaboradores</p> <p>Seleccionar líderes y equipos que promuevan la nueva</p> <p>Establecer un plan de comunicaciones segmentado y oportuno</p>
2. No lograr los resultados esperados	<p>Establecer objetivos SMART</p> <p>Establecer líderes para fomentar victorias rápidas</p> <p>Monitoreo de actividades y brindar feed back oportuno</p> <p>Celebrar las victorias rápidas</p>
3. No tener en consideración los intereses de los stakeholders	<p>Mapear, priorizar y tener en consideración los intereses y motivaciones</p> <p>Mantener una comunicación activa</p> <p>Establecer objetivos compartidos</p> <p>Compartir los objetivos logrados</p>

Capítulo IX: Resultados Esperados

El plan propuesto tiene por objetivo incrementar y dar mayor visibilidad a la gestión actual de cooperativa Pacífico en materia de sostenibilidad, de tal manera que funcione como una herramienta clave para la gestión de la organización. En función a lo planificado se obtendrán resultados de corto y largo plazo, los cuales permitirán evidenciar el impacto en el negocio y la consolidación de una renovada cultura de trabajo cooperativo y sostenible.

Los resultados que se esperan están enmarcados en las cinco dimensiones del modelo elegido. En la dimensión global, los procesos lograrán enfocarse a partir de la ética global, lo cual impactará positivamente en toda la cadena de valor y, con ello, en los distintos procesos, tanto operativos como estratégicos, así como en la propuesta de valor en relación con los stakeholders, a partir de una estrategia macro configurada desde la variable de sostenibilidad. Así, se deberá consolidar un marco de trabajo para el análisis y la elaboración de los reportes de sostenibilidad en base al GRI, esperando una mejora de procesos continua en todos los niveles de la organización.

En cuanto a la dimensión de competitividad, se espera el desarrollo de competencias en el capital humano, así como la generación de eficiencias y automatizaciones en los procesos operativos que tendrán impacto en lo económico, social y ambiental. Unido a ello, se espera un enriquecimiento de la cultura de trabajo a partir de la innovación como valor transversal, fortalecido a partir de la orientación marcada por los ODS, basados en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles que den un valor agregado a los productos y servicios generados por la empresa.

En la dimensión de relaciones, se espera en el corto plazo estrechar las relaciones

con los principales stakeholders, desde una comunicación fortalecida por la promoción de la participación, de manera especial para la definición de objetivos. De esto se espera, consecuentemente, facilitar la toma de decisiones relacionadas a lo económico, social y ambiental para la cooperativa. A largo plazo, además, se espera establecer nuevas alianzas que permitan consolidar la posición a nivel del sector, empresarial y regional.

En la dimensión de impactos, se espera maximizar la contribución al medioambiente, continuando con la medición de la huella de carbono, la reducción de CO2 y el uso eficiente de recursos como luz, agua, papelería, así como afectando positivamente en el diseño de oficinas *smart*. Sobre todo, se espera un alto impacto al desarrollo de la comunidad causada por el dinamismo de inclusión financiera generado y el liderazgo en la oferta de créditos diseñados para las Mypes.

En la dimensión de transparencia, se espera que la calidad en la generación y gestión del reporte de sostenibilidad, logre un aumento en el valor de marca de la cooperativa en la percepción de sus stakeholders a partir de una planificación estratégica. Asimismo, se espera con esto una mayor participación en la cuota de mercado que la posicione, en el largo plazo, entre las cinco mejores cooperativas de ahorro y crédito de la región. La contribución a los ODS facilitará su proceso de expansión y despertará un creciente interés por el modelo cooperativo en poblaciones que nunca lo han considerado, de manera especial en las nuevas generaciones tan abiertas a los productos financieros sostenibles.

La Tabla 23 presenta una síntesis de lo expuesto, ordenando los resultados esperados en una línea de tiempo que sirve como referente del proceso estratégico en sus etapas de implementación, control y evaluación.

Tabla 23

Resultados Esperados e Indicadores a Largo Plazo

Dimensión	Resultado		Nombre del indicador	Valor Actual	Valor Esperado
	A corto plazo (1 año)	A largo plazo (de 1 año a mas)			
Global	Aprobación de ppto para un plan de capacitación en sostenibilidad	Propuestas de mejora y generar valor en base a sostenibilidad	Horas capacitación por colaborador en sostenibilidad	0	100
	Revisión y prototipado de nuevos procesos	Implementación de nuevos procesos	% procesos revisados y actualizados	0	80%
Competitividad	Aprobación de plan de capacitación	Incrementar horas hombre de capacitación	Horas capacitación por colaborador	0	50
	Aprobación ppto de sostenibilidad	Incremento del ppto de sostenibilidad	% ppto capex sostenibilidad	0	3%
	Reducción de tiempo en trámites, desplazamiento	Banca Digital	% Procesos automatizados digitalizados	0	12
	Incrementar la participación de clientes en nuevos segmentos	Nuevas líneas de negocio	% Incremento de clientes nuevos	10%	15%
	Reducción de costos y gastos	Eficiencia en procesos	ROE	9.94%	12.30%
	Reducción de morosidad	Incremento de ingreso x cliente			
	Rediseño del proceso de planeación y nuevos productos	Área de productos sostenibles o ecoamigables para nuevas líneas de producto	Nuevos productos o líneas de negocio	0	2
Relaciones	Capex de inversiones para digitalización de procesos	Inclusión social (bancarización)	N° Alianzas con Fintech	0	3
	Desarrollar productos para el estado	Acceso a prestamos nuevos clientes	N° Alianzas con ONGs	0	2
	Reducción horas hombres	Mejorar los ingresos por colaborador	Proyectos estatales	1	3
			Clima laboral	81%	88%
Impacto	Reporte GRI aprobado	Actualizar reporte GRI en base los ODS	% Financiamiento		
			Proyectos verdes y/o emprendimientos	0	3
			Consumo energía KV	257,437	252,288
			% Ahorro de agua	0	10%
	Reducción de gastos operativos	Reducción de gastos operativos	Consumo papel	25.9	25.123
			Residuos reciclados	1270	1397
Transparencia			% Reducción H-h	0	5%
	Mantener la posición de ser la mejora cooperativa del Perú	Ser la mejor Cooperativa de Latinoamérica	ODS impulsados o promovidos	0	5
			Ranking cooperativas internacional	11	9

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Conclusiones

1. Las cooperativas de ahorro y crédito en el Perú enfrentan un entorno cambiante a nivel de regulaciones, digitalización de sus canales y necesidades socioeconómicas de sus clientes. La compleja coyuntura política, social y económica del Perú, agravada por la crisis producida por la pandemia, ha impuesto un particular desafío para cooperativa Pacífico, que debe mantener su liderazgo en el sector peruano y busca escalar a nivel latinoamericano.
2. La empresa posee una estructura financiera favorable, con una buena capacidad en el pago de sus obligaciones, y con un importante volumen de activos; sin embargo, ha presentado problemas en el seguimiento de créditos post desembolso y en la diversificación de su cartera de créditos, que ha privilegiado al segmento de medianas empresas. La reciente supervisión externa de la SBS, así como la necesidad de una mejor gestión de riesgos en su entorno, representan una oportunidad para el rediseño de su estrategia empresarial.
3. Cooperativa Pacífico goza de fortalezas importantes en tanto organización, destacando las áreas operativas, de marketing y ventas, recursos humanos, y la gestión de riesgos. Por otro lado, las oportunidades que posee en el sector vienen de la mano del despliegue tecnológico y de factores sociales, dada la alta densidad de población joven en el país que se introduce en el sistema financiero.
4. Desde su naturaleza cooperativista, la empresa se vincula especialmente con las demandas sociales de su entorno. El presente le ofrece el reto de liderar los esfuerzos de inclusión financiera, buscando resultados que impacten en la sociedad desde la operatividad de su

core financiero. Los objetivos de desarrollo sostenible aparecen, en este contexto, como una patente oportunidad de crear valor social y ambiental para las futuras generaciones.

5. Cooperativa Pacífico ha acogido en su visión el paradigma de la sostenibilidad, desde la cual ha venido implementando, por más de tres años, su gestión corporativa a través de la actualización de su visión y misión. Con este fin, ha generado la subgerencia de sostenibilidad como área responsable de la elaboración de la memoria institucional y los reportes en base a los estándares GRI. Sin embargo, su plan estratégico aún no muestra la jerarquía requerida para la visión sostenible, lo cual se refleja en sus objetivos estratégicos y Balance Score Card.
6. La investigación ha profundizado en la capacidad que una gestión basada en la sostenibilidad tiene para generar beneficios para la organización, tanto en lo interno en cuanto al desarrollo de fortalezas, como en lo externo por la identificación y aprovechamiento oportunidades. De entre las opciones que las empresas pueden utilizar, destacan los reportes de sostenibilidad como medios para el mejor relacionamiento y transparencia con los grupos de interés y la sociedad, así como recurso válido para dar forma al camino “sostenible” de las empresas a partir de sus estándares, principios y modelos compartidos. En concreto, los estándares GRI sirven como un marco conveniente para evidenciar las acciones y los logros en materia de sostenibilidad.
7. Es fundamental seguir promoviendo una cultura del trabajo orientada a la gestión responsable a través de la participación de todos los colaboradores en la diversas actividades sociales y ambientales que permitan tomar conciencia y comprometerse con la nueva visión de la empresa. Todo esto fortalecerá y resignificará la cultura institucional, lo cual se reflejará en los procesos, productos, servicios y experiencia del cliente, generando

ventajas competitivas y la consecuente consolidación de su posicionamiento a nivel local e internacional.

8. Dado el problema identificado como raíz para el caso de la cooperativa: “no ha incorporado el desarrollo sostenible de modo transversal en su planificación estratégica”, el análisis realizado sobre sus causas identificadas concluyó en la necesidad de intervenir a nivel estratégico en la empresa incorporando consistentemente la sostenibilidad en su planeamiento estratégico. Fruto del estudio, se valoró al modelo Penta-dimensional como la alternativa estratégica más conveniente, en tanto proyecta buenos resultados tanto a su alcance y efectividad. Al evaluar su coherencia con los estándares y contenidos GRI, se percibió un muy conveniente calce entre estos y las variables de gestión propuestas por el modelo (sus cinco dimensiones).
9. Al respecto, la gestión global permitirá medir los impactos generados al sistema y garantizar una relación estrecha con los stakeholders, así como la competitividad ofrecerá un valor agregado a los productos y servicios pensando en las necesidades de la comunidad. A partir del sistema de relaciones se podrá facilitar la gestión e integración de estas necesidades con todos los grupos de interés, lo cual se medirá a través de los impactos generados, en función a la rentabilidad y el retorno de la inversión. En ese sentido, Pacífico podrá favorecer al desarrollo social y económico del entorno en el que se encuentra inmerso, estableciendo acciones que sean conscientes de los impactos globales para dar una imagen de trascendencia y permanencia a lo largo del tiempo.
10. Finalmente, se prevé una comunicación transparente, oportuna y confiable de las nuevas estrategias del negocio, a partir de los instrumentos de la opción esencial según GRI que ya vienen implementando. De este modo, se espera que la implementación del modelo

Pentadimensional posibilitará que la empresa incremente su alcance en el reporte de los contenidos GRI de 56 a 99 contenidos.

10.2 Recomendaciones

1. La primera recomendación consiste en implementar el modelo Penta-dimensional, que está diseñado en función de optimizar toda planificación estratégica orientada a la responsabilidad social de las empresas. En concreto, su enfoque favorecerá un mejor entendimiento y una rápida adaptación de todas las áreas de la cooperativa en la perspectiva de sostenibilidad, pues permite abordar el problema clave de forma sistémica e integradora. En ese sentido, permitirá que se identifique la conexión entre progreso económico y social para satisfacer las necesidades del conjunto de clientes clave para la organización. Esto hará posible un incremento en la reputación para acceder a nuevos sectores de clientes y tener mayor acceso a los mercados internacionales. Es preciso señalar que a medida que la organización genere nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades fundamentales de la sociedad y comprenda cómo los males de la comunidad afectan la cadena de valor, se producirá un efecto ‘rebote’ en la productividad y rentabilidad de la organización.
2. Se recomienda generar destrezas en los colaboradores para identificar los temas materiales que contienen los estándares GRI, según la particularidad de las funciones de cada individuo y área. Asimismo, se recomienda La aplicación del modelo pentadimensional alineado con los estándares GRI, permite ampliar el nivel de detalle del reporte de sostenibilidad y la utilización de los estándares estará en función de los principios de elaboración GRI 101, asimismo el uso de los estándares universales GRI 102 información general, GRI 103 enfoque de gestión y los estándares temáticos GRI 202 económicos, GRI

300 ambiental y GRI 400 social, estará en función de las acciones, logros en materia de sostenibilidad que puedan ser expresados en evidencias y/o datos para su procesamiento, también es importante mencionar que el nivel de detalle o la omisión de contenidos en el informe dependerá del nivel de exposición que busque la empresa o del contexto en el que se encuentre.

3. Se recomienda implementar nuevas estrategias para rediseñar productos y mercados que tengan mayor potencial para crear valor económico y valor social. Siendo tan cambiantes las oportunidades y necesidades de la comunidad, la cooperativa debe explorar continuamente los mercados cambiantes de la sociedad. Por ejemplo, cooperativa Pacífico podría implementar un programa de cultura del ahorro enfocado a una población adulta sin acceso a beneficios sociales, lo cual impactaría positivamente en la contratación de servicios financieros, incrementando el valor de la empresa y elevando la calidad de vida de los consumidores. Considerando el contexto actual de pandemia, también se podrían definir nuevos programas para las MYPES de tal manera que se les permita flexibilidad financiera para continuar con sus negocios al mismo tiempo que se capta mayor número de socios. Del mismo modo, se podría redefinir la productividad en la cadena de valor del negocio con el uso de la tecnología, promoviendo la digitalización financiera de los socios para ofrecer una mejor experiencia en gestión del tiempo y disponibilidad de la información. Se sugiere también velar por el bienestar de los empleados y sus familias, en ese sentido es importante tener políticas de gestión humana acorde al mercado, con buenos beneficios salariales, sociales y capacitación que les permitan a los trabajadores responder con una alta productividad laboral, asegurando también así que sus familias se verán beneficiadas.

4. La conformación del comité de sostenibilidad es clave para promover y acelerar la integración del enfoque sostenible en los procesos de la organización. Asimismo, es fundamental su participación en la implementación del modelo Penta-dimensional bajo el enfoque de ética global, dado que permitirá tener una visión integral del negocio, tanto en lo económico, social como en lo ambiental.
5. Con el objetivo de disminuir la resistencia al cambio, sobre todo si las políticas a implementar tienen implicancias a nivel organizacional y cultural, se sugiere realizar campañas de concientización a los trabajadores sobre los beneficios que genera el desarrollo sostenible en todos los stakeholders de la Cooperativa Pacífico. La demostración de las buenas prácticas de gestión sostenible deberá evidenciarse a todo nivel de la línea de mando, comenzando desde la alta gerencia hasta las jefaturas, de esa manera el mensaje podrá adaptarse rápidamente en la totalidad de los colaboradores. Se deberán ejecutar campañas de información lideradas por el área de recursos humanos, con el fin de mantener la motivación y resolver las inquietudes que puedan surgir en los colaboradores.
6. Es importante que la plana gerencial muestre su total apoyo al líder de sostenibilidad, reconociendo públicamente la importancia de la labor de este y todo su equipo para alcanzar los objetivos de acuerdo con los estándares GRI.

Siendo poseedor de una vocación social intrínseca, el modelo cooperativista está naturalmente orientado a la búsqueda de estos mismos fines. De ello se comprende que, si Cooperativa Pacífico desea definir sus estrategias organizacionales en función de la máxima eficiencia, ligada necesariamente a la inclusión financiera propia de su sector, es insuficiente tomar algunas acciones que expresen el interés por la Sostenibilidad, sino precisa lograr que la

responsabilidad social se convierta en su nuevo modelo de gerencia. De este modo, la planificación estratégica aparece como instrumento valioso capaz de enriquecer la organización en su cultura y operaciones, para cuyo diseño es preciso considerar los conceptos y modelos orientados a los objetivos de Sostenibilidad, que a lo largo de los años se han ido desarrollando y proponiendo. En el contexto nacional y global, la expectativa de éxito de estos esfuerzos precisa informar de sus alcances, para lo cual le es conveniente asumir estándares validados que orienten sus objetivos y sus procesos. La dinámica empresarial, alimentada por el triple enfoque integral identificado por los estándares GRI, se convierte así en camino privilegiado para el desarrollo y escalabilidad de la Cooperativa, garantizando así una visión a futuro comprometida con el beneficio de todos los actores clave de la cadena de valor de la empresa.

Referencias

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2019, 28 de noviembre). Acceso a productos y servicios financieros sigue en aumento. *Asbanc Semanal Estudios Económicos*.

Recuperado de

https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_Semanal_339.pdf

Asociación de Bancos del Perú. (2020, 20 de enero). 9.91 Millones de adultos cuentan con algún producto o servicio financiero. *Asbanc Semanal Estudios Económicos*.

Recuperado de

https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC_Semanal_342.pdf

BCRP: Radiografía del impacto del Covid-19 en la pérdida de empleos en Perú (Diciembre, 2020). *Gan@Más*. Recuperado de <https://revistaganamas.com.pe/bcrp-radiografia-del-impacto-del-covid-19-en-la-perdida-de-empleos-en-peru/>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (Diciembre, 2020). *Reporte de Inflación*.

Panorama actual y proyecciones económicas 2020-22. Recuperado de:

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte->

[Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf](https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf)

Banco Mundial. (18 de mayo de 2018-a). *Ganancias en la inclusión financiera, ganancias para un mundo sostenible* [Nota de prensa]. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2018/05/18/gains-in-financial-inclusion-gains-for-a-sustainable-world>

Banco Mundial. (2018-b). *La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad*. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>

Banco Mundial. (2020). *Un cambio de suerte. La pobreza y la prosperidad compartida 2020*.

Recuperado de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/34496/211602ovSP.pdf?sequence=21&isAllowed=y>

Barcellos de Paula, L. (2011). *Modelos de gestión aplicados a la Sostenibilidad Empresarial*

(Tesis doctoral), Universidad de Barcelona, España. Recuperado de

<https://www.tdx.cat/handle/10803/32219#page=1>

Bejarano, K., Rocha, C., Varón, M., & Galeano, A. (2016). *El Papel de los Reportes de*

Sostenibilidad. Bogotá: Universidad EAN. Recuperado de

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9024/ReportesSostenibilidad2016.pdf;jsessionid=8DF129AE40F04AC5D96B3CBF72C0C6C0?sequence=1>

Berkhout, E., Galasso, N., Lawson, M., Rivero, P., Taneja, A., & Vázquez D. (2021, 25 de

enero). *El virus de la desigualdad*. Recuperado de

<https://www.oxfam.org/es/informes/el-virus-de-la-desigualdad>

Bouloc, P. (1976). *Dirección por objetivos: estrategias para su implantación*. Barcelona,

España: Reverte.

Bryan, L. (2008, 1 de marzo). The 7-S Framework [Video]. Recuperado de

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>

Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina (CODS). (2020). *Índice ODS 2019 para América Latina y el Caribe*. Recuperado de

<https://cods.uniandes.edu.co/wp-content/uploads/2020/06/%C3%8Dndice-ODS-2019-para-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2020). *Informe Nacional: Perú a mayo 2020. La Protección de la Vida en la Emergencia y Después*. Versión sin editar.

12 junio 2020. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1206497/Informe_Nacional_Peru_a_mayo_2020_-_II_INV_Peru_-_Ceplan_20200805.pdf

Cooperativa Pacífico. (2017). *Manual de Organización y Funciones de la Cooperativa de Crédito y Ahorro Pacífico*. Lima: Cooperativa Pacífico.

Cooperativa Pacífico. (2010-a). *Memoria Anual 2019*. Lima: Cooperativa Pacífico.

Cooperativa Pacífico. (2020-b). *Plan Estratégico 2020-22*. Lima: Cooperativa Pacífico.

Cooperativa Pacífico. (2020-c). *Reporte de sostenibilidad*. Recuperado de

<https://www.cp.com.pe/pacifico/responsabilidad-social/>

Coronavirus (COVID-19) en Perú. (2020). Recuperado de <https://www.gob.pe/coronavirus>

Correa, J., Hernández, M., Soto, Y., & Vásquez, L. (2018). Reportes integrados y generación de valor en empresas colombianas incluidas en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *Cuaderno de Contabilidad*, 17(43), 73-108. doi: 10.11144/Javeriana.cc17-43.rigv

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F., México: Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 003-2013-JUS. Ley de Protección de Datos Personales. Presidencia de la República del Perú (2013).

Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE. Aprobación del Texto Único Ordenado de la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial. Presidencia de la República del Perú (2013).

Decreto Supremo N° 029-2014-EF. Creación de la “Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera”. Presidencia de la República del Perú (2014).

Decreto Supremo N° 191-2015-EF. Modifica el DS No 029-2014-EF y aprueba la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Presidencia de la República del Perú (2015).

Decreto Supremo N° 013-2019-MINAM. Aprobación del Reglamento de Ley No 30754, Ley Marco sobre Cambio Climático. Presidencia de la República del Perú (2019).

Decreto Supremo N° 255-2019-EF. Publica la Política Nacional de Inclusión Financiera.

Presidencia de la República del Perú (2019).

Deloitte. (2018). *Reportes de sostenibilidad: ¿qué están comunicando las empresas en Uruguay?*. (Diapositiva PowerPoint). Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/risk/Presentaci%C3%B3n_Estudio%20Deloitte%202018_Reportes%20de%20Sostenibilidad_GRI%20%20ODS.pdf

Derqui, B. (2016, Mayo 8). 9 Razones por la que ser sostenible es rentable. Building Talent. Recuperado de <https://www.il3.ub.edu/blog/9-razones-por-las-que-ser-sostenible-es-rentable/>

Durán, A. (2020). *Datos y ranking de Cooperativas de Ahorro y Crédito en América Latina y el Caribe*. San José, Costa Rica: DRGV. Recuperado de <https://www.dgrv.coop/es/publicaciones-2/?select=cooperativas-financieras>

Elkington, John. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36 (2), 90-100. doi:10.2307/41165746

Elkington, John. (1997). *Cannivals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.

Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FENACREP). (2019). *Ranking Cooperativo 2018*. [cuadro de Excel]. Recuperado de <https://www.fenacrep.org/2-25-ranking-cooperativo>

Fernández, S., & Urbiola, P. (14 de enero de 2019). Transformación Digital Y Competencia En El Sector Financiero. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/opinion/bbva-research-transformacion-digital-competencia-sector-financiero-255458-noticia/>

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). (15 de octubre de 2019). *Estado Mundial de la Infancia 2019 incluye a Perú entre las experiencias exitosas de lucha contra la desnutrición crónica infantil* [Nota de Prensa]. Recuperado de <https://www.unicef.org/peru/nota-de-prensa/estado-mundial-infancia-nutricion-alimentos-derechos-peru-experiencias-exitosas-desnutricion-cronica-infantil-reporte>

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.

Freeman, E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-254. doi:10.5771/1439-880X-2004-3-228

García, M. (2015). La Cuenta del Triple Resultado o Triple Bottom Line. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 20, 65-77. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/LA_CUENTA_DEL_TRIPLE_RESULTADO.pdf

Global Reporting Initiative. (GRI) (2013-a). *G4: Sector Disclosures. Financial Services*. Recuperado de <http://www.mas-business.com/docs/Spanish-G4.pdf>

Global Reporting Initiative. (GRI) (2013-b). *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know*. Research & Development Series. Recuperado de https://www.vnci.nl/Content/Files/file/Downloads/GRI_indicators_for_chemicals_sector.pdf

Global Reporting Initiative. (GRI) (2018). *GRI 101: Fundamentos 2016*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

Global Reporting Initiative. (GRI). (s.f.-a). *Estándares de Informes de Sostenibilidad GRI*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/gri-standards.aspx>

Global Reporting Initiative. (s.f.-b). *Comenzando con los Estándares GRI*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.globalreporting.org/standards/getting-started-with-the-gri-standards/>

Global Reporting Initiative. (s.f.-c). *Centro de descarga de estándares GRI*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>

Global Reporting Initiative. (2020). *Small business, big impact—SME sustainability reporting from vision to action*.

- González, T. (2013). Responsabilidad social empresarial como generadora de ventajas competitivas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, (15), 101-126. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/266386490_Responsabilidad_Social_Empresarial_como_generadora_de_ventajas_competitivas
- Hamann, A. (2013). El Marketing Verde: Un compromiso de todos. *Tiempo de Opinión*, 4(6), 36-45. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf
- Hart, S. & Milstein, M. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2). 56-69. doi: 10.5465/AME.2003.10025194
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017-a). *Perú - Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2007 – 2018*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017-b). *Perú: Perfil Sociodemográfico*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020-a). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-mercado-laboral-jun-jul-ago-2020.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2020-b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2020*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (INEI). (2021). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana. Informe Técnico, enero 2021*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2020.pdf>

Jimenez, J. (2015, octubre). *Cómo mide la contabilidad sustentable la dimensión social y la importancia del empleo dentro de ésta*. Documento de trabajo presentado en el Vigésimo Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, D.F. Resumen ejecutivo recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/3.01.pdf>

KPMG. (2017). *The road. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>

Ley 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Congreso de la República (2003).

- Ley 28587. Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros. Congreso de la República (2005)
- Ley 29571. Código de Protección y Defensa del Consumidor. Congreso de la República (2010).
- Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales. Congreso de la República (2011).
- Ley 29888. Ley que Modifica la Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, y la Ley 28587, Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros, sobre Transparencia de la Información y Modificaciones contractuales. Congreso de la República (2012).
- Ley 30822. Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros. Congreso de la República (2019).
- Marquina, P., & Garriga, E. (2013). Conceptos y tendencias actuales de la responsabilidad social. Empresas responsables y competitivas. El desafío de hoy. En P. Marquina (Ed.). *Responsabilidad Social, Tarea Pendiente* (pp. 4-31). Lima, Perú: Pearson/ Centrum.
- Marquina, P. (2015). Definición y debates sobre la RSE: Filantropía, Valor Compartido, Iniciativas Socialmente Responsables [Archivo de video]. Recuperado de plataformacentrumx.pucp.edu.pe.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2015). Perú: *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (05 de agosto de 2019). *Gobierno publica la Política Nacional de Inclusión Financiera para mejorar el acceso y uso responsable de servicios financieros de calidad* [Nota de prensa]. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/en/?option=com_content&language=en-GB&Itemid=102598&view=article&catid=100&id=6088&lang=en-GB

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (s.f.). *Acerca de la Inclusión Financiera*. Recuperado el 28 de marzo de 2020, de <https://www.mef.gob.pe/en/documentacion-sp-3092/686-credit-ratings/4622-acerca-de-la-inclusion-financiera>

Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE). (2016). *Caracterización e Importancia de las Cooperativas en el Perú 2015*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción PRODUCE. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/29295/cooperativa.pdf>

Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE) (2018). *Las MIPYME en cifras 2017*. Recuperado de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/829-las->

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos y Casos*. México DF, México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Moody's Local Perú (2021). *Informe de clasificación. Cooperativa de Ahorro y Crédito Pacífico - 29 de enero 2021*. Recuperado de <https://www.moodylocal.com/b0ea2dfd-a4a5-4481-ade7-329fd9e97459>

Morelos, J, & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.

Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing (Agosto, 2017). *Sustainable Signals. New Data from the Individual Investor*. Recuperado de <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth/>

Naciones Unidas. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (A/42/427)*. Recuperado de http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Naciones Unidas. Programa para el Medio Ambiente (UNEPFI). (2019). *Guía rápida para convertirse en signatario de: Los principios de banca responsable*. Recuperado de <https://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/10/1.-Gu%C3%ADa-R%C3%A1pida.pdf>

Naciones Unidas. (2000). *Declaración del Milenio (A/55/L.2)*. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (25 de enero de 2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf

Organización Mundial de la Salud. (2 de mayo de 2018). Nueve de cada diez personas de todo el mundo respiran aire contaminado [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/detail/02-05-2018-9-out-of-10-people-worldwide-breathe-polluted-air-but-more-countries-are-taking-action>

Plasencia, J., Marrero, F., Bajo, A. & Nicado, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 63-73. Recuperado de <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2662>

Petracca, E. (2003). *La creación de Valor Para El Accionista y El Consumidor*. Buenos Aires, Argentina: Errepar.

Portales, L., García de la Torre, C., Camacho, G. & Arandia, O. (2009). Modelo de sustentabilidad empresarial penta-dimensional: Aproximación teórica. *Administración y Organizaciones*, 23(12), 113-129. Recuperado de <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/189>

Porter, M. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227. doi: 10.2307/1924589

Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Ciudad de México, México: Compañía Editorial Continental.

Porter, M., & Kramer, M. (2011, enero). Creación de valor compartido. *Harvard Business Review*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Porter, M. (2017, septiembre). El próximo paso: de la filantropía corporativa al valor compartido. *Executive Excellence*, 141, 6-11. Recuperado de <http://www.eexcellence.es/revista/ee141septiembre2017/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (11 de julio de 2019). Perú en camino a la erradicación de la pobreza multidimensional [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2019/peru-en-camino-a-la-erradicacion-de-la-pobreza-multidimensional.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (s.f.-a). *Los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (PNUD) (s.f.-b). *Objetivo 2: Hambre cero*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-2-zero-hunger.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.-c). *Objetivo 4: Educación de calidad*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-4-quality-education.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.-d). *Objetivo 5: Igualdad de género*. Recuperado el 24 de enero de 2021, de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-5-gender-equality.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (24 de noviembre de 2020). *Más allá de la recuperación: hacia la equidad de género*. Recuperado de

<https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2020/mas-alla-de-la-recuperacion--hacia-la-equidad-de-genero.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.-e). *Objetivo 9: Industria, innovación e infraestructura*. Recuperado el 20 de enero de 2021, de

<https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.-f). *Objetivo 10: Reducción de las desigualdades*. Recuperado el 18 de enero de 2021, de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-10-reduced-inequalities.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.-g). *Objetivo 11: Ciudades y*

Comunidades sostenibles. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de

<https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-11-sustainable-cities-and-communities.html>

Real Academia Española (RAE). (2019). *Diccionario de la lengua española* (22^a ed.).

Madrid, España: Autor.

Red Española del Pacto Mundial. (2020). *Finanzas Sostenibles y Agenda 2030, Invertir en la Transformación del Mundo*. Recuperado de

<https://www.pactomundial.org/2020/04/editamos-un-paper-sobre-finanzas-sostenibles-para-alentar-a-la-inversion-urgente-en-los-ods/>

Sixto, J. & Salgueiro, M. (2008). Comunicar el marketing verde y re-valorar la marca en las concienciadas organizaciones actuales. *Intercom*. Recuperado de

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-1228-1.pdf>

Symbiotics Group. (2020). *SME Finance loans for growth*. Recuperado de

https://symbioticsgroup.com/wp-content/uploads/2020/04/LFG_Report.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019-a). *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*.

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/CIIF-0001-jn2019.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019-b). *Nuevo Esquema de Supervisión de COOPAC*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/coopac>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019-c). *Nuevo Marco de Regulación y Supervisión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito - COOPAC*. Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/portals/0/jer/super_coopac/preguntas_frecuentes.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020-a). *Relación de COOPAC y Centrales Inscritas en el Registro de COOPAC y Centrales*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Setiembre/COOPAC002-se2020.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020-b). *Supervisión y Regulación del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito durante el 2019*. Recuperado de http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/Produccion/files/agenda_sesiones/presentaciones_funcionarios/congreso_-_sistema_coopac_-_comisi%C3%93n_de_producci%C3%93n_del_congreso_-_15.06.20.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2020-c). Carpeta de Información del Sistema Financiero. Carpeta de cuadros estadísticos. Mayo 2020. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Vargas, C. (2015). Las cooperativas de crédito y su posición dentro del modelo cooperativo. Integración frente a diferenciación en el marco de la reforma del sistema financiero. *REVESCO*, (117), 50-76. doi:10.5209/rev_REVE.2015.v117.48145

Vodanovic, L.(2020) Guía FinTech Perú 2020/2021. Panorama Legal y Regulatorio para la Inclusión Financiera. *Ernst & Young Consultores*. Recuperado de https://www.ey.com/es_pe/law/guia-fintech

Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, (28), 409-423. doi: 10.25058/2011274 2.n28.18