

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

**INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA BANCA DESDE  
EL ENFOQUE DE VALOR COMPARTIDO. EL CASO DE LA  
LÍNEA DE CRÉDITO AMBIENTAL SECO DESDE LA GESTIÓN  
DEL BCP: SU APOORTE Y LOS FACTORES PARA SU ÉXITO**

Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con  
mención en Gestión Empresarial presentada por:

APACLLA PORTOCARRERO, Karol

20100676

Lima, 07 de marzo de 2016



La tesis

**INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA BANCA DESDE EL ENFOQUE DE VALOR COMPARTIDO. EL CASO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO AMBIENTAL SECO DESDE LA GESTIÓN DEL BCP: SU APORTE Y LOS FACTORES PARA SU ÉXITO**

ha sido aprobada.

---

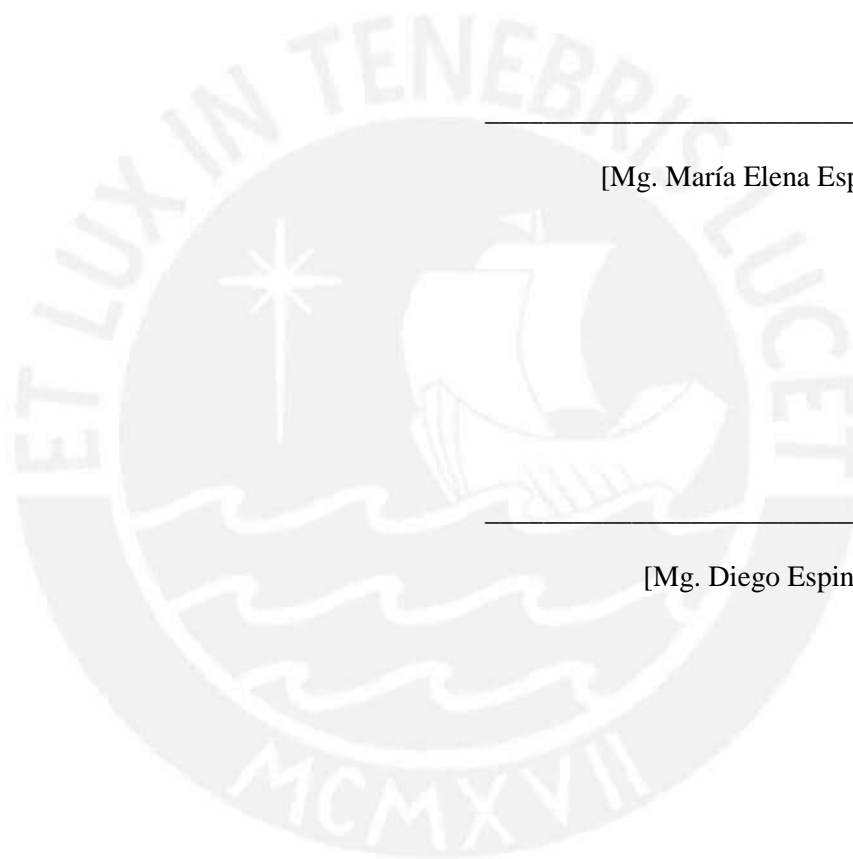
[Mg. María Elena Esparza Arana]

---

[Mg. Diego Espinosa Winder]

---

[Lic. Manuel Díaz Gamarra]



A mi familia, por apoyarme a lo largo de toda mi carrera universitaria.

A mis colegas y amigos, que desde sus distintas áreas de trabajo aportan al desarrollo  
sostenible del país.



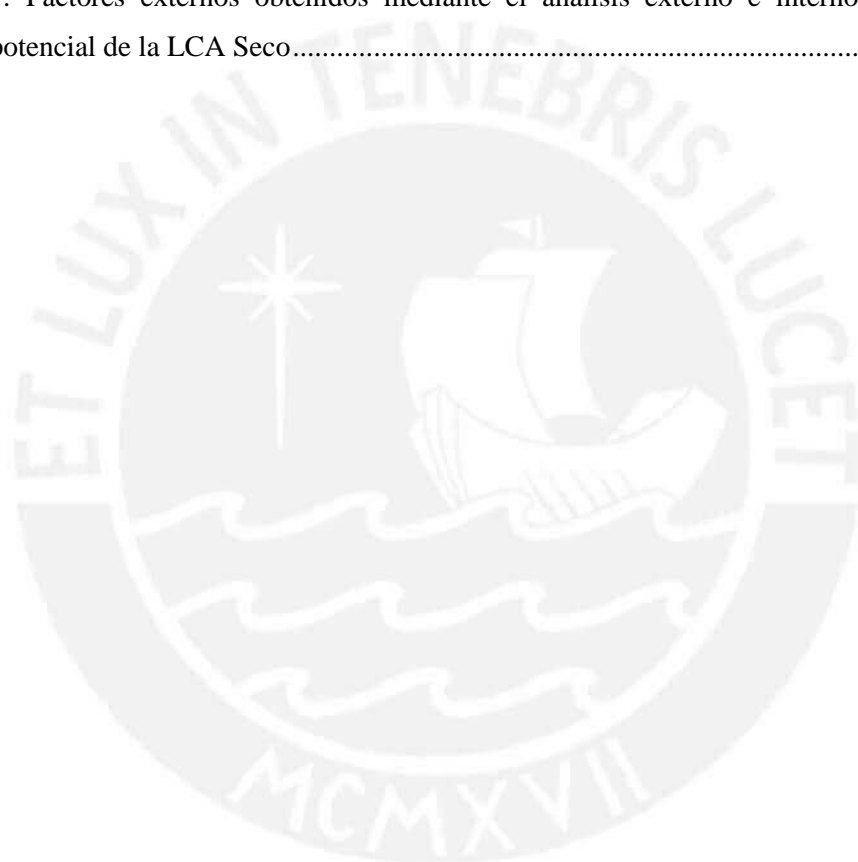
## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: LAS ENTIDADES BANCARIAS Y LA SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>2</b>
1. <i>La sostenibilidad en la gestión empresarial.....</i>	2
1.1. Responsabilidad Social Empresarial: Sostenibilidad y Valor Compartido ...	2
2. <i>El sector financiero y la banca privada: la transición hacia la sostenibilidad .....</i>	10
2.1. Relación entre el sector financiero y la sostenibilidad .....	11
2.2. La creación de valor compartido en las entidades bancarias .....	15
2.3. Iniciativas desde el sector financiero.....	17
2.4. Productos y Servicios financieros verdes: Línea de Crédito Verde.....	23
2.5. Valor compartido en la Línea de Crédito Verde: Relevancia social y económica.....	28
3. <i>Conclusiones .....</i>	28
<b>CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL TEMA.....</b>	<b>30</b>
1. <i>Situación del problema.....</i>	30
1.1. Poca evidencia de la relación entre la banca y la sostenibilidad .....	30
1.2. Bajos avances en la integración de la sostenibilidad en la oferta de productos financieros de los bancos comerciales peruanos.....	31
1.3. Dificultades o limitantes existentes para incursionar en productos financieros desde la gestión interna de las entidades bancarias .....	32
2. <i>Objetivos .....</i>	33
2.1. Objetivo general .....	33
2.2. Preguntas e hipótesis de investigación .....	34
3. <i>Justificación .....</i>	35
4. <i>Viabilidad.....</i>	37
5. <i>Conclusiones .....</i>	37
<b>CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>38</b>
1. <i>Metodología de investigación: Selección de caso de estudio y unidades de análisis .....</i>	38

1.1.	Justificación de la elección del estudio de caso como metodología de investigación.....	38
1.2.	Metodología para el estudio de las unidades de análisis .....	40
2.	<i>Recopilación de información</i> .....	42
2.1.	Instrumentos de recopilación de información.....	42
3.	<i>Selección muestral</i> .....	45
4.	<i>Métodos de análisis de información</i> .....	47
4.1.	Herramienta y Análisis FODA .....	47
5.	<i>Estudio exploratorio</i> .....	49
6.	<i>Consideraciones éticas para la investigación</i> .....	49
<b>CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO AMBIENTAL SECO EN EL BCP .....</b>		<b>51</b>
1.	<i>Línea de Crédito Ambiental Seco</i> .....	51
1.1.	La Línea de Crédito Ambiental Seco desde la gestión del Banco de Crédito del Perú como subunidad de análisis .....	51
1.2.	Descripción de la LCA .....	51
1.3.	Características de la LCA .....	53
1.4.	Proceso de presentación de proyectos .....	55
1.5.	Resultados.....	56
1.6.	Actores vinculados a la Línea de Crédito Ambiental Seco .....	56
2.	<i>Banco de Crédito del Perú (BCP)</i> .....	58
2.1.	El BCP como subunidad de estudio .....	58
2.2.	Descripción del BCP .....	59
2.3.	Misión, visión y principios del BCP.....	59
2.4.	Unidades de negocio.....	62
2.5.	Transición del BCP hacia la sostenibilidad .....	66
2.6.	Productos y servicios financieros sostenibles en el BCP.....	69
2.7.	Grupos de interés.....	71
3.	<i>Clientes de la LCA Seco</i> .....	74

3.1. Las PYMEs clientes con proyectos financiados por el BCP a través de la LCA como subunidad de análisis .....	74
3.2. La pequeña y mediana empresa en el Perú.....	76
3.3. Las Pequeñas y Medianas Empresas y el desarrollo sostenible .....	80
3.4. Las PYME y la LCA Seco.....	83
4. Propuesta de análisis de la LCA desde el enfoque de la teoría de valor compartido.....	85
<b>CAPÍTULO 5: RESULTADOS .....</b>	<b>86</b>
1. Línea de Crédito Ambiental: Creación de valor compartido.....	86
1.1. Aplicación de la teoría de valor compartido al caso de estudio .....	86
1.2. Creación de valor para el BCP .....	87
1.3. Creación de valor para la sociedad: grupos de interés.....	93
1.4. Conclusiones de la sección.....	102
2. Identificación de factores relevantes para el desarrollo potencial de la LCA Seco, desde su gestión en el BCP.....	103
2.1. Análisis externo .....	104
2.2. Análisis interno.....	112
2.3. Análisis FODA .....	118
3. Conclusiones del capítulo .....	124
<b>CAPÍTULO 6: LIMITACIONES DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>125</b>
<b>CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES .....</b>	<b>127</b>
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES .....</b>	<b>130</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>132</b>
ANEXO A: Detalle de entrevistados .....	141
ANEXO B: Guías de entrevistas.....	142
ANEXO C: Documentos recopilados .....	155
ANEXO D: Guía del cuestionario.....	156
ANEXO E: Datos por proyecto.....	159
ANEXO F: Ficha de observación-CURPISCO.....	163

ANEXO G: Selección muestral.....	165
ANEXO H: Matriz de consistencia.....	168
ANEXO I: Consentimientos informados .....	172
ANEXO J: Variables de investigación.....	173
ANEXO K: Entrevistas sistematizadas .....	175
ANEXO L: Indicadores ambientales.....	199
ANEXO M: Información recopilada sobre empresas competidores y referentes en la industria bancaria .....	201
ANEXO N: Factores externos obtenidos mediante el análisis externo e interno para el desarrollo potencial de la LCA Seco.....	206



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Esfuerzos desde las Naciones Unidas: UNEP-FI y los PRI .....	18
Tabla 2: Iniciativas desde el Banco Mundial: El IFC y los Principios de Ecuador.....	19
Tabla 3: Iniciativas desde organizaciones privadas: El GRI, DJSI y CDP .....	20
Tabla 4: Descripción de iniciativas en Latinoamérica: Protocolo Verde, <i>Beyond Banking</i> y <i>Ecobanking</i> .....	21
Tabla 5: Avances en el Perú: El Protocolo Verde, la ENIF y el PIR .....	23
Tabla 6: Actores seleccionados para la recopilación de información .....	46
Tabla 7: Análisis externo e interno para la identificación de factores de éxito.....	47
Tabla 8: La LCA Seco.....	53
Tabla 9: Cambios en la LCA.....	54
Tabla 10: Resultados LCA .....	56
Tabla 11: Datos generales no financieros.....	59
Tabla 12: Evolución de indicadores financieros del BCP .....	60
Tabla 13: Segmentación de la Banca Mayorista .....	62
Tabla 14: Segmentación de la Banca Minorista.....	63
Tabla 15: Avances del BCP hacia la sostenibilidad .....	68
Tabla 16: Iniciativas de gestión ambiental en el BCP .....	69
Tabla 17: ¿Qué valoran los grupos de interés del BCP? .....	72
Tabla 18: Principales expectativas de los grupos de interés del BCP .....	73
Tabla 19: Principales impactos, riesgos y oportunidades de los grupos de interés del BCP.....	73
Tabla 20: Empresas clientes del BCP beneficiadas por la LCA consideradas para la investigación .....	75
Tabla 21: Clasificación MIPYMEs según créditos, SBS .....	77
Tabla 22: Competitividad en las PYMEs.....	81
Tabla 23: Principales problemas ambientales relacionados con los distintos sectores .....	82
Tabla 24: Categorías de proyectos y criterios de protección ambiental según riesgo ambiental	83
Tabla 25: Variables que permiten la creación de valor económico en el Banco.....	87
Tabla 26. Montos financiados y montos de garantía, según empresa .....	88
Tabla 27: La colocación de otros productos y fidelización, desde la empresa Fundición Ventanilla .....	90
Tabla 28: Número y localización de funcionarios vinculados a la LCA.....	92
Tabla 29: Impacto en la productividad a partir de los proyectos financiados por la LCA Seco, desde la gestión del BCP.....	95



Tabla 30: Impacto en los costos a partir de los proyectos financiados por la LCA Seco, desde la gestión del BCP.....	96
Tabla 31: Empresas clientes de la LCA Seco que reportaron mejoras en la calidad .....	97
Tabla 32: Empresas clientes de la LCA Seco que reportaron mejoras en las ventas .....	98
Tabla 33: Emisiones capturadas por el conjunto de proyectos LCA.....	98
Tabla 34: Reducción del impacto ambiental por parte de las empresas clientes de la LCA Seco.....	99
Tabla 35: Otros beneficios socioambientales identificados .....	101
Tabla 36: Matriz EFE.....	111
Tabla 37: Matriz EFI.....	117
Tabla 38: Factores claves para el éxito, según el análisis FODA .....	119
Tabla 39: Factores claves de éxito para el estudio de caso, según el sector bancario.....	122
Tabla 40: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo general .....	125
Tabla 41: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo específico 1.....	125
Tabla 42: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo específico 2.....	126
Tabla 43: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo específico 3.....	126
Tabla 44: Definición de estrategias según la Matriz FODA .....	127
Tabla 45: Recomendaciones: Uso de fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades y minimización de amenazas.....	128
Tabla 46: Recomendaciones: Superar las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades y evitar amenazas.....	129
Tabla A1: Lista de personas entrevistadas .....	141
Tabla B1: Datos generales de la entrevistada.....	142
Tabla B2: Datos generales del entrevistado n°1.....	144
Tabla B3: Datos generales del entrevistado n°2.....	145
Tabla B4: Datos generales del entrevistado n°3.....	146
Tabla B5: Datos generales de la entrevistada.....	147
Tabla B6: Datos generales de la entrevistada n°1 .....	148
Tabla B7: Datos generales del entrevistado n°2.....	150
Tabla B8: Datos generales del entrevistado n°3.....	152
Tabla B9: Datos generales de la entrevistada n°4 .....	154
Tabla C1: Lista de documentos recopilados y utilizados en el análisis documental.....	155
Tabla D1: Guía de cuestionario para las empresas clientes del BCP-LCA.....	156
Tabla E1: Datos generales de cada proyecto financiado por el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco, según empresa.....	159

Tabla E2: Datos financieros de cada proyecto financiado por el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco, según empresa.....	161
Tabla F1: Ficha de observación de visita guiada a la empresa Curtiembre La Pisqueña.....	163
Tabla G1: Selección muestral considerada para el caso de estudio de la investigación .....	165
Tabla H1: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 1.....	168
Tabla H2: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 2.....	170
Tabla H3: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 3.....	171
Tabla J1: Variables involucradas en la creación de valor para el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco .....	173
Tabla J2: Variables de competitividad identificadas a partir de entrevistas .....	174
Tabla K 1: Datos generales- Actor 1, primera entrevista (exploratoria).....	175
Tabla K2 Datos generales- Actor 1, segunda entrevista .....	178
Tabla K3: Datos generales- Actor 3 .....	183
Tabla K 4: Proyectos implementados.....	183
Tabla K 5: Datos generales- Actor 2.....	189
Tabla K 6: Datos generales- Actor 5.....	193
Tabla L1: Indicadores ambientales y problemática ambiental .....	199
Tabla M1: Síntesis de la información recopilada con respecto a la integración de la sostenibilidad y desarrollo de la LCA Seco del Banco Scotiabank.....	201
Tabla M2: Síntesis de la información recopilada con respecto a la integración de la sostenibilidad y desarrollo de la LCA Seco del Banco Interbank .....	202
Tabla M3: Bancos líderes en sostenibilidad a nivel mundial. Banco Westpac .....	203
Tabla M4: Bancos líderes en sostenibilidad a nivel mundial. Banco Bancolombia.....	204
Tabla N1: Total de factores externos identificados en el análisis .....	206
Tabla N2: Total de factores identificados en el análisis interno .....	207

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del concepto de la responsabilidad social empresarial .....	3
Figura 2: 7 materias fundamentales de responsabilidad social, según la ISO 26000.....	4
Figura 3: Creación de valor compartido.....	6
Figura 4: Formas de abordar la Creación de Valor Compartido (CSV).....	7
Figura 5: Mitos sobre la creación de valor compartido en la banca.....	15
Figura 6: Espacios para la creación de valor compartido en las entidades bancarias .....	16
Figura 7: Aspectos a considerar para la innovación en la creación de valor compartido.....	16
Figura 8: Participación de instituciones financieras latinoamericanas en iniciativas voluntarias a nivel nacional .....	22
Figura 9: Tipos de avance hacia la sostenibilidad en las instituciones financieras .....	24
Figura 10: Iniciativas alineadas a la sostenibilidad en productos financieros del Banco Westpac .....	25
Figura 11: Iniciativas alineadas a la sostenibilidad en productos financieros del Banco Santander .....	26
Figura 12: Iniciativas alineadas a la sostenibilidad en productos financieros en bancos de Latinoamérica.....	27
Figura 13: Beneficios de la Línea de Crédito Ambiental.....	52
Figura 14: Proceso de financiamiento de un proyecto mediante la LCA.....	55
Figura 15: Misión, visión y principios BCP.....	59
Figura 16: Los 4 ejes del BCP.....	60
Figura 17: Reconocimientos del BCP.....	61
Figura 18: Participación de mercado por segmentos de la Banca Minorista .....	64
Figura 19: Evolución de las colocaciones del sector PYME, según los saldos promedios diarios del cuarto trimestre del 2014.....	65
Figura 20: Productos y servicios inclusivos y sostenibles del BCP .....	70
Figura 21: Grupos de interés del Banco BCP.....	71
Figura 22: Criterios para definir el estrato empresarial de las PYMEs .....	77
Figura 23: Evolución de las tasas de interés promedio al segmento MIPYME .....	79
Figura 24: Interpretación de la teoría de valor compartido para el caso de la Línea de Crédito Ambiental Seco .....	86
Figura F1: Poza de efluentes .....	163
Figura F2: Poza de efluentes de pelambre.....	164
Figura F3: Planta de tratamiento .....	164
Figura F4: Ubicación geográfica.....	164

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio reconoce que las entidades bancarias peruanas todavía no han integrado la sostenibilidad en su *core business*. En respuesta a ello, se propone la teoría de valor compartido como una de las formas de integración de la sostenibilidad en el sector privado, por parte de las ciencias de la gestión.

El estudio busca conocer cómo la banca privada peruana integra la sostenibilidad desde su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, desde el enfoque de valor compartido. Para lo cual plantea tres objetivos específicos: conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para el BCP a partir de los proyectos financiados; conocer cómo crea valor para la sociedad a partir de los proyectos financiados por el BCP; y finalmente, identificar los factores claves de la gestión de la Línea de Crédito Ambiental, para su desarrollo potencial desde la gestión del BCP y bajo el enfoque de valor compartido.

La investigación se desarrolla mediante la metodología del estudio de caso, aplicado a la Línea de Crédito Ambiental (LCA) Seco, que consiste en un fondo de garantía creado por la Cooperación Suiza, que proporciona a las pequeñas y medianas empresas una herramienta para el financiamiento de tecnologías que busca reducir las dificultades en el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas y a la vez proponer incentivos para el logro de mejoras ambientales.

Como resultado, la investigación presenta información que reconoce que la LCA crea un beneficio dual, aportando valor tanto para el banco como para la sociedad. Reconoce que la LCA crea valor para el banco a través del negocio que representa, mediante los ingresos y variables vinculadas al marketing. Por otro lado, crea valor para la sociedad debido al impulso a la competitividad de las PYMEs y mejoras ambientales como resultado de las metas ambientales de los proyectos implementados. Sin embargo, se reconoce que la creación de valor, en especial para el banco, es limitado. Con respecto a ello y en respuesta al tercer objetivo específico de investigación se reconocen los factores claves para el éxito de la LCA, mediante el análisis FODA.

Adicionalmente, el estudio propone 4 recomendaciones que se basan en los resultados de la investigación, especialmente en los principales factores identificados para el éxito de la gestión de la LCA,

Finalmente, las conclusiones presentan las ideas principales de la investigación.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se propone como un acercamiento hacia la comprensión e integración práctica de la sostenibilidad en las entidades bancarias del país. Para ello y conforme a las ciencias de la gestión, la investigación es realizada tomando en cuenta la teoría de valor compartido, la cual se propone como una estrategia que responde a los intereses de las empresas mientras enfrenta los desafíos de la sociedad.

El objetivo general de la investigación es conocer cómo la banca privada peruana incorpora la sostenibilidad en su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, todo esto desde el enfoque de valor compartido. Para lograr el objetivo, la investigación toma como metodología el estudio de caso de la Línea de Crédito Ambiental (LCA) Seco, desde su gestión en el BCP. La investigación se compone de 8 capítulos:

El primer capítulo presenta el marco teórico de la investigación, el cual recopila la información secundaria y terciaria. Esta información pretende revelar las relaciones identificadas desde la teoría, así como introducir los conceptos necesarios para la comprensión de la investigación.

El segundo capítulo presenta la descripción de la situación del problema, los objetivos y preguntas e hipótesis de investigación. Además, incluye la justificación del tema elegido, y la viabilidad para la realización del trabajo de investigación.

El tercer capítulo aborda la metodología de investigación que se aplicará para el logro de los objetivos aplicados al caso de estudio.

El cuarto capítulo presenta la descripción del estudio de caso y sus unidades de análisis: El BCP y sus clientes, las pequeñas y medianas empresas que financiaron sus proyectos mediante la LCA.

El quinto capítulo describe los resultados obtenidos para cada pregunta de investigación propuesta desde el análisis del caso elegido.

El sexto capítulo presenta las limitaciones de la investigación, mediante una reflexión que permite conocer en qué medida ha sido posible cumplir con los objetivos planteados.

El séptimo capítulo aborda las recomendaciones de la investigación, como un aporte y propuesta para el desarrollo potencial de la Línea de Crédito Ambiental desde su gestión bancaria. Las recomendaciones se sustentan en el análisis realizado.

Finalmente, el octavo capítulo presenta las conclusiones finales a la investigación.

# CAPÍTULO 1: LAS ENTIDADES BANCARIAS Y LA SOSTENIBILIDAD

Esta investigación tiene como objetivo principal conocer cómo la banca privada peruana incorpora la sostenibilidad<sup>1</sup> en su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, todo esto desde el enfoque de valor compartido. Para ello, este capítulo presenta la información recopilada a partir de fuentes secundarias y terciarias. Además, se compone de dos secciones principales. La primera sección describe la sostenibilidad desde el enfoque de la gestión empresarial; mientras que la segunda sección describe la transición hacia la sostenibilidad desde el sector financiero, específicamente desde la banca privada.

## 1. La sostenibilidad en la gestión empresarial

Esta sección introduce los conceptos de sostenibilidad y valor compartido, claves en el ámbito de la gestión empresarial y, en particular, en la rama de la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE).

### 1.1. Responsabilidad Social Empresarial: Sostenibilidad y Valor Compartido

La Responsabilidad Social Empresarial ha mostrado una evolución a lo largo de los años. El concepto nació como una concepción de filantropía donde las empresas buscaban responder a los problemas sociales de manera externa a su actividad empresarial, como por ejemplo mediante donaciones. A partir de ello, Michael Porter (2013) reconoce que el concepto ha ido evolucionando para responder a los conceptos de “sostenibilidad” y la buena ciudadanía corporativa, así como a la conformidad de los estándares exigidos por la comunidad donde se desenvuelve la actividad empresarial (que puede ser entendido como la “licencia social” para operar<sup>2</sup>). Es así que Porter propone un nuevo concepto para reflejar esta evolución: “la creación de valor compartido” (CSV, por las siglas en inglés de *Creating Sharing Value*), que en esencia consiste en integrar los intereses sociales (entre los cuales se consideran los ambientales) con los intereses económicos y de esta forma pasa a generar valor de manera conjunta para los diversos

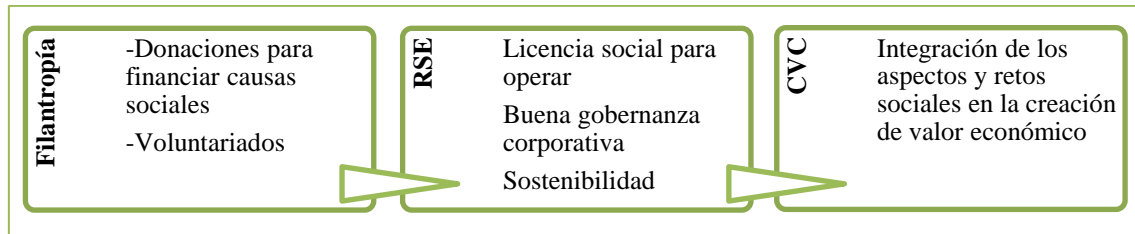
---

<sup>1</sup> Los conceptos sostenibilidad y desarrollo sostenible son muchas veces utilizados bajo el mismo significado. Aun así, la sostenibilidad, puede ser entendida como una meta a largo plazo (p. ej., un mundo más sostenible), mientras que el “desarrollo sostenible” se refiere a los muchos procesos y medios para lograrlo (p. ej., la agricultura y la silvicultura sostenibles, la producción y el consumo sostenibles, el buen gobierno, la investigación y la transferencia de tecnología, la educación y la capacitación, etc.) (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2015). Por esto, es necesario aclarar que para efectos de la presente investigación ambos términos se utilizarán de manera equivalente en significado, el cual abarcará ambos enfoques.

<sup>2</sup> Existen teorías que han añadido perspectivas interesantes al concepto de RSE, entre ellas se encuentran: “Performance Social Corporativa” o “Corporate Social Performance” de Carroll, A. en 1979 y “Teoría de grupos de interés” o “Stakeholder Theory” de Freeman, M. en 1984.

actores involucrados, su entorno y las generaciones futuras. Esta evolución se puede ver en la Figura 1

**Figura 1: Evolución del concepto de la responsabilidad social empresarial**



Adaptado de: Porter (2013)

Desde la evolución descrita, el concepto de la RSE aparece bajo la comprensión amplia de la interrelación entre la sociedad y la empresa. Además, se integra en el diseño y desarrollo de estrategias y actividades empresariales, para incorporar la perspectiva social en los marcos básicos utilizados en la gestión y dirección de la actividad empresarial (Porter & Kramer, 2006).

En esta línea y resaltando el contexto internacional, es importante mencionar que en los últimos años han aparecido nuevos modelos de negocio que redefinen el sentido del éxito empresarial. Entre ellos están las empresas sociales, las cuales nacieron para responder a problemas de la sociedad, presentan una gestión autosostenible y no reparten dividendos (World Economic Forum, 2012). Por otro lado, están también las empresas B, que al igual que las empresas sociales buscan responder problemas sociales y ambientales pero lo hacen ampliando el deber fiduciario de sus accionistas e incorporan intereses no financieros<sup>3</sup> (Sistema B, 2015).

Otras iniciativas que aportan a la gestión de nuevos modelos empresariales que consideran factores sociales son las certificaciones aplicables a entidades privadas que involucran los aspectos ambiental, social y económico. Entre estas certificaciones se resalta la ISO 26000, la cual funciona como una guía voluntaria para las prácticas de RSE a nivel internacional que alienta la aplicación de mejores prácticas de responsabilidad social en el mundo, en instituciones de los sectores público y privado, en países desarrollados y en desarrollo, así como también en economías en transición. La ISO 26000, a diferencia de otras normas ISO, es de carácter voluntario y considera 7 materias fundamentales que se interrelacionan y se proponen para la aplicación de la responsabilidad social desde un enfoque holístico.

<sup>3</sup> Las empresas B aspiran a ser “la mejor empresa para el mundo y no solo del mundo” (Sistema B, 2015).

A continuación, la figura 2 presenta las materias fundamentales consideradas por la ISO 26000:

**Figura 2: 7 materias fundamentales de responsabilidad social, según la ISO 26000**



Fuente: Argandoña & Isea, 2011.

Asimismo, la ISO 26000 considera también ciertos principios sobre los cuales se basan las actividades de responsabilidad social. Estos principios consisten en la rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y el respeto a los derechos humanos.

Para la presente investigación se considerará la RSE desde una visión empresarial que abarca conjuntamente los conceptos de sostenibilidad, entendida también como desarrollo sostenible<sup>4</sup>, y de creación de valor compartido.

### ***1.1.1. Sostenibilidad o Desarrollo Sostenible***

“Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas” (Comisión Brundtland, 1987).

<sup>4</sup> Los conceptos “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible” son muchas veces utilizados bajo el mismo significado. Aun así, la sostenibilidad puede ser entendida como una meta a largo plazo (p. ej, un mundo más sostenible), mientras que el desarrollo sostenible se refiere a los muchos procesos y medios para lograrlo (p. ej, la agricultura y la silvicultura sostenibles, la producción y el consumo sostenibles, el buen gobierno, la investigación y la transferencia de tecnología, la educación y la capacitación, etc.) (UNESCO, 2015). Por esto, es necesario aclarar que para efectos de la presente investigación ambos términos se utilizarán de manera equivalente en significado, el cual abarcará ambos enfoques.



El concepto “desarrollo sostenible” fue utilizado por primera vez en el marco del Informe Brundtland<sup>5</sup>. Este concepto abarca dos espacios: el corto y el largo plazo; y tres esferas: social, económica y ambiental. Las necesidades futuras (largo plazo) dependerán de cuánto equilibrio se logre en el presente (corto plazo) desde la toma de decisiones que involucren los objetivos ambientales, sociales y económicos (Grupo del Banco Mundial, 2002).

El ámbito social involucra los servicios que aseguran la calidad de vida como son los servicios básicos, educación, alimentación, entre otros. El ámbito ambiental se relaciona al capital ambiental, entre ellos el uso, capacidad, integridad y conservación de los recursos naturales. El ámbito económico hace referencia a las actividades generadoras de riqueza dentro de una economía, entre ellos el crecimiento industrial, mano de obra, entre otras. Los tres ámbitos deben entenderse como dimensiones traslapadas, que interactúan de manera integrada para el logro del desarrollo sostenible y ejercen presión una sobre la otra (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2015).

El ámbito social involucra aspectos vinculados con lo económico, como la mano de obra y el consumo de bienes y servicios. El ámbito económico, a partir de construcciones y la industria, impacta en el medio ambiente mediante la emisión de contaminantes pero también presenta la oportunidad de invertir en la protección ambiental. El ámbito ambiental, desde el capital natural como bosques y minerales, impacta en el ámbito social a través de la salud, vida y oferta de trabajo (Quiroga Martínez, 2007). Entre estos ámbitos, la sostenibilidad se presenta como punto central (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2000).

Estos conceptos pueden comprenderse desde un enfoque temporal y espacial. Los ámbitos o esferas del desarrollo sostenible se contextualizan en 3 aspectos: el bienestar humano “aquí y ahora”, que se refiere al bienestar buscado en la generación presente en un espacio o país particular; el bienestar humano “en otro lugar” se refiere al bienestar de las personas en que se encuentran en lugares distantes, pero al que nuestras acciones pueden afectar; y el bienestar humano “posterior”, que es el bienestar de las futuras generaciones (The United Nations Economic Commission for Europe [UNECE], Eurostat & The Organisation for Economic Cooperation and Development [OECD], 2013). Este enfoque permite identificar no solo el carácter intergeneracional, es decir el compromiso que las acciones del presente tiene con las generaciones futuras, sino el compromiso que las acciones enmarcadas en el desarrollo sostenible tienen con la generación presente (visión intra-generacional), ya sea en un mismo espacio geográfico o en otro distinto (UNECE, Eurostat & OECD, 2013).

---

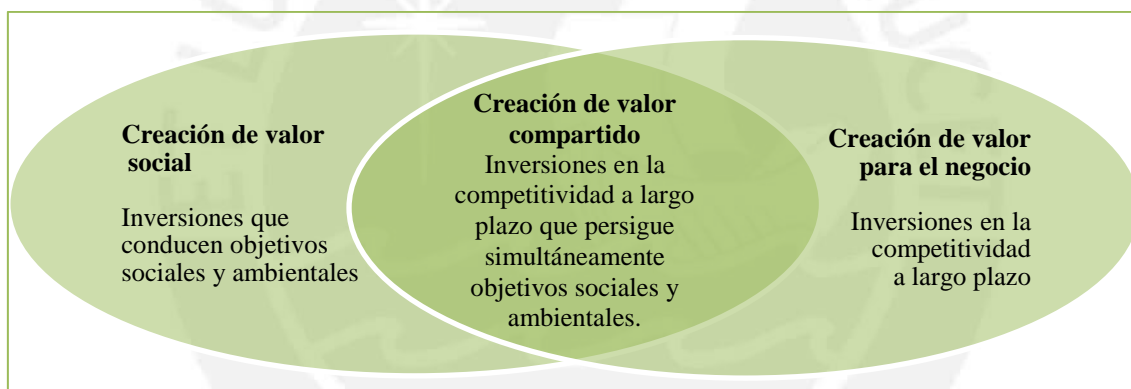
<sup>5</sup> El Informe Brundtland es el reporte de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común (Grupo del Banco Mundial, 2002).

El concepto de desarrollo sostenible es amplio y ha sido abarcado de manera general para englobar los distintos enfoques y conceptos relacionados. En este punto, es importante entender que tanto las dimensiones económica, social y ambiental relacionadas a los enfoques inter e intra-generacional, se vinculan a la transición de la RSE desarrollada previamente; ya que ofrece un marco sobre el cual el sector económico y en él, el sector privado, pueda actuar, identificando lineamientos y acciones coherentes. Estas deberán permitir su sostenimiento en el presente, sin afectar a las generaciones futuras; pero, a la vez, alcanzar una retribución en el presente: el valor compartido. Lo que en conjunto permite desarrollar la sostenibilidad en el futuro. Esta idea se desarrollará en mayor detalle en la sección siguiente.

### 1.1.2. Definición del valor compartido<sup>6</sup>

La Generación de Valor Compartido (CSV, por sus siglas en inglés *Creating Shared Value*) es una nueva concepción de la actividad empresarial y nace para congrega los intereses sociales (entre ellos, el medioambiente) y empresariales. La figura 3 presenta la relación entre la creación de valor compartido con la creación de valor social y empresarial:

**Figura 3: Creación de valor compartido**



Adaptado de: Valerie & Stamp (s.f.).

Según Porter y Kramer (2011), la creación de valor compartido es aquella que se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social. Puede ser definida como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de la empresa a la vez que aportan a mejorar las condiciones socioambientales y económicas de su

<sup>6</sup> El concepto “creación de valor compartido” fue introducido por los autores Porter y Kramer en el año 2006 en el artículo “Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility” de Harvard Business Review. A partir de la formulación del concepto algunos autores han abordado el tema desde distintos enfoques como por ejemplo la gestión de la cadena de valor. Debido a esto, en la presente investigación se utilizará principalmente como principal la teoría propuesta por los autores Porter y Kramer, así como el enfoque general brindado por Shared Value Initiative, comunidad global apoyada por los autores mencionados a la par de organizaciones internacionales que impulsan la integración del enfoque en el sector empresarial. En: <http://sharedvalue.org/about-initiative>

entorno. No se basa únicamente en el valor económico, sino también en el social, el cual debe ser abordado bajo el enfoque de valor.

El valor compartido no se ancla en valores personales ni en “compartir” el valor existente ya creado por las empresas, sino en expandir el alcance de las empresas para ampliar la generación de valor social y económico (Porter & Kramer, 2011). Lo cual, por su enfoque práctico y estratégico en la gestión empresarial, incrementa el interés del sector privado para su desarrollo en las actividades empresariales. Asimismo, el concepto reconoce que las necesidades sociales y no solo las económicas son las que definen los mercados.

Por otro lado, reconoce que las debilidades de la sociedad suelen crear costos internos para la empresa como la energía, materia prima desperdiciada, entre otras.

Según los mismos autores (2011), este concepto involucra una nueva forma de colaboración, ya que para el aprovechamiento de las oportunidades existentes será necesario el involucramiento de nuevos actores de los sectores público, privado y de la sociedad civil. A partir de esto, este concepto abre la posibilidad de reconocer necesidades por satisfacer, nuevos productos por ofrecer, nuevos clientes, y nuevas formas de concebir la cadena de valor, que desde una mirada conjunta, conduzcan a prácticas más sustentables que impacten en menores costos y mayores estándares de calidad (Porter & Kramer, 2011).

La CSV puede ser abordada por las empresas desde tres aspectos principales: reconcebir productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y construir *clusters* de apoyo para el sector (Porter & Kramer, 2011). En la figura 4 se describen los tres aspectos:

**Figura 4: Formas de abordar la Creación de Valor Compartido (CSV)**

Reconcebir productos y mercados
<ul style="list-style-type: none"><li>• Responde a las necesidades sociales mientras responde mejor a los mercados existentes, acceden a otros nuevos o bajan los costos a partir de la innovación</li></ul>
Redefinir la productividad en la cadena de valor
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora la calidad y cantidad de los productos y/o servicios, mejora la distribución y simultáneamente apoya al desarrollo ambiental y social</li></ul>
Construir clusters de apoyo para el sector entorno a las instalaciones de la empresa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas no operan de manera aisladas. Para competir y prosperar necesitan confiar en sus proveedores, una infraestructura de caminos y telecomunicaciones eficaz, acceso al talento y un estable sistema legal.</li></ul>

Adaptado de: Valerie & Stamp (s.f.)

Los tres aspectos implican acciones que relacionan las necesidades de la sociedad con el *core* empresarial. El desarrollo de nuevos productos permite responder a las necesidades actuales de la sociedad y a la vez, aporta a las ventas. Una mejor gestión de los procesos disminuye el impacto negativo por las operaciones e incluso reduce costos. La actuación empresarial que considera su entorno permite no solo la continuidad, sino el éxito empresarial.

Las empresas no actúan solas en la búsqueda del valor compartido, sino de manera conjunta con otros actores como pueden ser el gobierno y ONGs. De hecho, una de las principales fortalezas de la propuesta del valor compartido es que reconoce la importancia de la actuación empresarial en conjunto con la actuación gubernamental y de la sociedad civil. De esta manera, las políticas que impulsan el desarrollo del valor compartido son relevantes, mientras que otras que limiten su actuación son preocupantes. La implicancia de este sector se refleja través de estándares, plazos de vigencia, la promoción de la innovación, estabilidad del entorno y promoción a la competitividad. Por su parte, la sociedad civil, puede reconocer la oportunidad de un trabajo conjunto con el sector privado hacia objetivos comunes. Las organizaciones de la sociedad civil con mayor visión ya se encuentran desarrollando proyectos donde actúan como socios o intermediarios que impulsan actuaciones conjuntas que responden a los intereses comunes (Porter & Kramer, 2011). Asimismo, las empresas más visionarias son aquellas que ven las organizaciones de la sociedad civil como potenciales socios estratégicos para en el logro de metas conjuntas y por tanto, la generación de valor compartido.

A pesar que no todas las empresas pueden insertar esta visión, la oportunidad de crear valor compartido se puede reconocer como una de las fuerzas que impulsará la economía global. Es una idea que ha nacido para encontrar las necesidades sociales con las oportunidades empresariales, así como para involucrar a distintos actores también a través de sus necesidades e intereses. Es un nuevo prisma, que puede ser aplicable a todas las distintas decisiones presentes en una empresa y que para ser completamente aprovechable requiere líderes y ejecutivos con la capacidad de diseñar e implementar modelos de valor compartido y gestionar proyectos con impactos mayores que los resultados específicamente empresariales (Porter & Kramer, 2011).

### ***1.1.3. Análisis de la teoría de valor compartido***

La teoría de valor compartido ha aportado a la difusión de un enfoque empresarial que contempla retos sociales desde el centro de la actividad empresarial. De igual manera, ha incorporado la consideración de factores ambientales y sociales dentro de la forma de hacer negocios, es decir, a partir de la estrategia empresarial y la alta dirección, a través de la toma de decisiones que consideren factores adicionales a la competitividad, como es el impacto ambiental y social en el entorno.

Sin embargo, el concepto ha suscitado críticas, entre las que resaltan cuatro argumentos presentados por Andrew Crane, Guido Palazzo, Laura J. Spence y Dirk Matten (2014). Según estos autores, la propuesta de creación de valor compartido pierde originalidad debido a que se basa en conceptos ya existentes de responsabilidad social corporativa como la teoría de stakeholders e innovación social. La teoría tampoco aborda las tensiones entre las metas sociales y económicas, ni la acción de la responsabilidad empresarial sobre ellas, como es el caso de los múltiples problemas sociales causados por actividades extractivas. Asimismo, la teoría da por sentado el buen cumplimiento de las empresas ante las regulaciones legales, el cual es un tema complicado y dudoso si se tiene en cuenta que los problemas sociales vinculados a los actores de la cadena de valor (suministros) son uno de los principales desafíos de las grandes corporaciones. Por último, se indica que la concepción del rol de la empresa en la sociedad en la teoría propuesta es superficial, ya que la teoría pretende transformar la actividad empresarial, pero no ataca ni aborda directamente los problemas centrales del capitalismo.

A pesar de las críticas mencionadas, la creación de valor se considera como teoría central para el análisis debido a su éxito práctico entre profesionales y académicos, la elevación de las metas sociales hacia la dimensión estratégica empresarial (y por tanto la acogida dentro de la alta gerencia de las empresas), por la relación articulada que propone crear con el Estado, y por su aporte al reconocimiento de un “capitalismo consciente” posible que articule intereses sociales y empresariales (Crane et al, 2014).

#### ***1.1.4. Complementariedad del valor social y económico***

La complementariedad del valor social y económico se basa en la mutua dependencia que existe entre las corporaciones y la sociedad, donde las decisiones de los negocios y las políticas sociales deben considerar un principio ya mencionado, que es el de valor compartido.

Una sociedad sana necesita de empresas exitosas. El sector empresarial aporta valor a la sociedad de manera indiscutible en la creación de trabajos, riqueza, innovación e impuestos, así como en los mismos productos que ofrece. “Si una empresa o una sociedad sigue políticas que benefician a un solo lado a expensas del otro, se encontrará en una senda peligrosa. La ganancia temporal de una socavará la prosperidad a largo plazo de ambas” (Porter & Kramer, 2006). Esto se vincula al valor compartido, ya que equipara los intereses y necesidades socioeconómicas de la ciudadanía con las expectativas del sector privado.

La base del concepto de valor compartido se puede relacionar a los llamados puntos de intersección reconocidos años antes por los mismos autores. Éstos puntos de intersección son los que buscan coincidir los “*vínculos de adentro hacia fuera*”, que son los impactos que las empresas generan con el quehacer de sus negocios, con los “*vínculos de afuera hacia adentro*”,

que se refiere a la influencia de las condiciones externas sobre las empresas y sus actividades (Porter & Kramer, 2006). Es a partir del involucramiento de ambos vínculos, que es posible dejar el enfoque reactivo que antes enmarcaba la RSC. La RSC relacionada a los vínculos de dentro hacia afuera permite identificar el impacto de las organizaciones en su entorno, mientras que los vínculos de afuera hacia dentro permiten reconocer las condiciones influyentes del ámbito externo que influye en la organización y pueden ser reconocidos como oportunidades o amenazas para el avance en la sostenibilidad de las empresas.

Estos vínculos pueden entenderse de manera positiva o negativa. Hasta la actualidad el vínculo más resaltado ha sido el de adentro hacia afuera, que se relaciona al impacto que generan las empresas en la sociedad, sobre todo en temas sociales y ambientales. Sin embargo, la presente investigación se dirige a resaltar los puntos de afuera hacia dentro, los cuales ayudan a identificar las oportunidades, y vacíos que pueden ser aprovechados por la empresa y a la vez responder a las necesidades insatisfechas de la sociedad. Lo cual desde el ámbito ambiental demuestra que el sector privado puede aportar hacia la sostenibilidad; es más, que ya se encuentra en transición hacia la sostenibilidad, demostrando que la dicotomía entre el desarrollo económico y la sostenibilidad<sup>7</sup> es falsa, ya que cada uno es un componente más que responde a un enfoque y meta mayor: el desarrollo sostenible.

Finalmente, es importante señalar que la presente investigación no propone el concepto de valor compartido como la solución a los desafíos que enfrentan las empresas frente al desarrollo sostenible, ni disminuye los avances logrados desde la práctica de la responsabilidad frente a lo que propone la creación de valor compartido. Sino, propone el concepto de valor compartido, y su práctica, como una forma de continuar y hasta cierto punto, evolucionar las prácticas tradicionales de responsabilidad social. Para de este modo, ampliar el impacto desde la responsabilidad social desde la acción empresarial concebida en el mismo *core business*, la estrategia y alta dirección de cada empresa. Con el fin de lograr reconcebir la forma de hacer los negocios, integrando aspectos sociales dentro de las decisiones empresariales, para lograr así un impacto positivo económico y social en el entorno.

## **2. El sector financiero y la banca privada: la transición hacia la sostenibilidad**

Como se mencionó en la sección anterior, la creación de valor compartido considera no solo la rentabilidad económica, sino que la complementa con la creación de valor social para los *stakeholders* en términos ambientales y sociales. En esta sección se describe la relación entre el

---

<sup>7</sup> La expresión hace referencia al artículo publicado por el diario El País: “Al Gore: La dicotomía entre desarrollo y sostenibilidad es falsa. Sin planeta, no hay economía que valga” (Gómez, 2007).

sector financiero y la sostenibilidad, la creación de valor compartido desde las entidades bancarias, así como iniciativas de productos y servicios sostenibles identificadas.

## **2.1. Relación entre el sector financiero y la sostenibilidad**

El sector financiero ha empezado a abordar con preocupación su relación con la sociedad y los efectos ambientales y sociales que tiene en ella a través de sus actividades internas como externas. A la vez, ha empezado a reconocer su rol frente al desarrollo sostenible gracias a la intervención y promoción por parte de distintas instituciones internacionales, así como a identificar nuevos riesgos socioambientales y la necesidad de gestionarlos.

La relación del sector financiero con la sostenibilidad nace desde el rol de intermediario financiero que cumple el sector en la economía en los niveles local, nacional e internacional, ya que las instituciones financieras, entre ellas los bancos, son instituciones que intermedian entre los actores ante situaciones de escasez (préstamos, entre otros) y de excedentes de capital (inversión y ahorros, entre otros) (Jeucken & Bouma, 1999). Las entidades bancarias, por ejemplo, recogen los ahorros de los hogares y las empresas para dirigirlos hacia mayores inversiones que requieren financiamiento.

Un buen sistema bancario puede proveer los recursos financieros necesarios para implementar las metas de desarrollo sostenible. Los bancos pueden proveer de préstamos verdes o sostenibles para nuevos tipos de proyectos. Un número creciente de bancos ya están buscando una mayor comprensión sobre cómo lograr un impacto positivo en la sociedad, a través de las esferas sociales y ambientales, a partir del “enverdecimiento” de las actividades o procesos de los sectores de las economías (United Nations Global Compact [UN Global Compact], United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], United Nations Environment Programme Finance Initiative [UNEP-FI], Principles for Responsible Investment [PRI], 2015). En este sentido, es reconocible la importancia de las instituciones financieras en la contribución hacia el desarrollo sostenible, debido a su interacción con otros sectores y sus clientes a través del financiamiento, inversión y transacción (Pintér, Deutsch, & Ottmár, s.f.).

Hoy en día, varios bancos ya complementan sus procesos existentes para entender y verificar el cumplimiento de criterios legales relacionados a la protección del medio ambiente, e incluso han asignado funciones y posiciones dentro del banco para la aplicación de criterios de sostenibilidad ambiental en su negocio como por ejemplo un área de sostenibilidad ambiental, RSE o de riesgos socioambientales (UN Global Compact, UNCTAD, UNEPFI, PRI, 2015).

Por otro lado, el negocio financiero también implica identificar, gestionar y diversificar los riesgos asociados a sus operaciones o transacciones, entre los cuales está el riesgo ambiental

debido a la responsabilidad por los efectos e impactos de sus operaciones y actividades, así como también por los riesgos que el medioambiente puede implicar para el negocio bancario (por ejemplo, problemáticas ambientales que dificulten la operación de los proyectos financiados y por tanto el pago de las obligaciones financieras). Es así, que los bancos empiezan a jugar un rol importante en el desarrollo sostenible (Pintér, Deutsch, & Ottmár, s.f.). Generalmente, las actividades externas de las instituciones financieras, entre ellas las bancarias, no tienen un impacto negativo directo en el medio ambiente, aunque sí indirecto. Se puede decir que, debido a la gestión del riesgo inherente al negocio bancario, éste comparte el impacto generado, por sus proyectos financiados, en el ambiente con la sociedad. Se debe considerar que este riesgo es difícil de medir (Pintér, Deutsch, & Ottmár, s.f.).

Finalmente, se reconoce que el sector financiero cuenta con una posición estratégica para la promoción de la transición económica hacia la sostenibilidad. Las IFs mediante la catalización de los recursos públicos y privados, y, desde el escenario de colocación de inversiones y créditos, han tomado protagonismo en el proceso de transformación de la sociedad y la economía hacia la sostenibilidad. Todo esto desde la gestión responsable de las operaciones de la empresa que contemple los riesgos socioambientales; y la huella financiera, a través de productos y servicios financieros que integren criterios de responsabilidad social (UN Global Compact, UNCTAD, UNEPFI, PRI, 2015).

### ***2.1.1. Impactos de las IFs en términos medioambientales***

Como se mencionó en la sección previa, el sector financiero tiene un rol protagónico en el camino hacia la sostenibilidad. A pesar de esto y del interés de instituciones bancarias innovadoras, la inclusión de los criterios de sostenibilidad en los bancos es reciente. Todavía hay aspectos pendientes en el tema que se deben al costo social que el impacto de las operaciones de las empresas financieras genera. Y se han dado casos críticos que lo demuestran.

#### ***a. El problema del Costo social***

El “costo social” se refiere a los efectos negativos causados por la actividad privada a terceros, es decir, las externalidades negativas de una actividad individual (Coase, 1994). En el caso de la actividad bancaria, el costo social puede entenderse desde dos ámbitos. El primero es a partir de las operaciones del banco como el consumo de luz, papel, generación de residuos sólidos; y el segundo es a partir de los costos ambientales o sociales que pueden surgir a partir de proyectos financiados por recursos de una entidad bancaria.

Uno de los casos bancarios que registró impactos ambientales y sociales de gran escala fue la Minería de Alta Montaña en Estados Unidos, la cual ha implicado altos niveles de contaminación en el entorno natural. En el 2010, debido a la presión de Rainforest Action



Network y a la alta intervención de la sociedad civil (además del riesgo socioambiental presente y promisorio), los bancos más importantes de Estados Unidos<sup>8</sup>, retiraron sus inversiones de este tipo de minería. Otro caso similar es el de HSBC, uno de los pioneros en temas de RSE, se vio vinculado a la deforestación en una zona reservada en Indonesia a partir del aceite de palma, debido a que no incluyó sistemas de monitoreo que aseguren el buen desempeño socioambiental de sus proyectos financiados, por lo cual tuvo que enfrentar crítica de la sociedad civil por el incumplimiento de sus propios principios de sostenibilidad y la falta de monitoreo del cumplimiento de sus compromisos a lo largo de su actividad<sup>9</sup> (Crowley, 2010). En estos casos, el costo social del banco fueron las pérdidas o perjuicios para aquellos terceros que se vieron perjudicados debido a la contaminación por las actividades extractivas financiadas por el banco; por ejemplo, pescadores que se abastecían en ríos contaminados, comunidades con ingresos por turismo menores o, de manera más amplia, el estilo de vida afectado de los habitantes aledaños a causa de la contaminación de los recursos naturales.

### ***2.1.2. Limitaciones del sector bancario en términos de sostenibilidad:***

El sector financiero ha empezado a considerar criterios de sostenibilidad y de esta manera, disminuir los impactos causados desde la actividad bancaria, sin embargo, aún existen limitaciones en el ejercicio.

La vinculación entre los servicios financieros, riesgos y servicios orientados a la biodiversidad y ecosistema han sido débiles. Estos han aparecido recién ante las nuevas preocupaciones globales, como la escasez de recursos o el cambio climático, los cuales se reconocen como una amenaza que debe ser introducida a través del análisis de riesgos, pero que también puede traducirse en una oportunidad (UNEP FI Biodiversity and ecosystem , 2010).

La inserción de criterios de riesgos y aprovechamiento de oportunidades del sector financiero en el marco social-ambiental es reciente y todavía con temas pendientes. Entre ellos está el bajo desarrollo de capacidades en relación a la gestión de la sostenibilidad y la identificación de aliados estratégicos para el aprovechamiento de oportunidades. Las entidades bancarias aun presentan deficiencia en la comprensión del tema, no solo por sus ejecutivos, sino por el conjunto de los integrantes de su organización. Además, la principal deficiencia en este punto no es la falta de conocimiento sobre “qué” es la sostenibilidad, sino sobre “cómo” se

---

<sup>8</sup> Entre ellos PNC, Morgan Stanley, JP Morgan Chase, Credit Suisse y Citibank

<sup>9</sup> Otros casos críticos actuales se presentan en relación a la preocupación frente al cambio climático, desde las campañas orientadas a la desinversión en combustibles fósiles. Entre ellos resalta “move your money”, plataforma que insta al sector financiero a desinvertir mediante la desinversión de cada persona en el banco donde toma servicios (Move your money ORG, 2015). También está la iniciativa “banktrack.org”, la cual hace un seguimiento constante a los bancos más importantes del mundo y su relación o implicancia con proyectos de impacto sociambiental negativos (Banktrack, 2012).

puede integrar exitosamente en el negocio bancario; es decir, cómo implementar procesos y actividades apropiadas para gestionar la sostenibilidad de manera interna (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], Federación Latinoamericana de Bancos [FELABAN] & BSD consulting 2012).

La poca cooperación con otros actores, como entidades sin fines de lucro e incluso el Gobierno, es otra debilidad. Entre las organizaciones que persiguen objetivos vinculados al desarrollo sostenible están las entidades multilaterales, fundaciones u ONGs, las cuales son potenciales socios estratégicos. Su intervención puede ayudar a mejorar las capacidades existentes y a identificar nuevas oportunidades de actuación conjunta (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012). Además, brindan legitimidad y confianza al conectar y complementar diferentes grupos de interés en proyectos colaborativos. Este es el caso de las líneas verdes de financiamiento, donde el Gobierno y/o ONGs actúan en conjunto con los bancos.

Por otro lado, y recopilando los aspectos de creación de valor, se debe reconocer la actuación del Gobierno en la promoción y ofrecimiento de un entorno favorable para que el sistema financiero se encuentre incentivado en la transición hacia la sostenibilidad. Es el Gobierno el que tiene la competencia de establecer prioridades y valores ambientales comunes a largo plazo, y es el sector privado el que debe hacer esfuerzos para acompañar y aplicar las políticas de forma responsable con el medio ambiente y la sociedad (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012). A nivel internacional, bancos como el australiano Westpac, líder a nivel mundial en sostenibilidad<sup>10</sup>, han alineado sus estrategias de sostenibilidad a los lineamientos ambientales nacionales, lo que les ha permitido responder de manera más amplia a las necesidades de financiamiento e inversión nacionales presentes y futuras. Por otro lado, en América Latina, se han iniciado esfuerzos por los Gobiernos de Colombia y Brasil con Protocolos Verdes, ante los cuales, bancos como Bancolombia y Pineas SA han orientado su estrategia de sostenibilidad e intervención como actores de financiamiento. Sin embargo, son pocos los gobiernos que han adoptado estas iniciativas, así como también pocos los bancos que tienen la oportunidad y capacidad de actuar en proyectos e iniciativas conjuntas que generen valor social, además de económico desde la propia actividad bancaria.

Todavía son pocas las instituciones financieras de la región que son conscientes de los retos ambientales, ya sea por riesgos asociados a problemas potenciales o de los beneficios relacionados con abordar los factores ambientales en la mayoría de las industrias (Banco de Desarrollo de América Latina, 2004). Aun así, es importante reconocer que se ha avanzado y

---

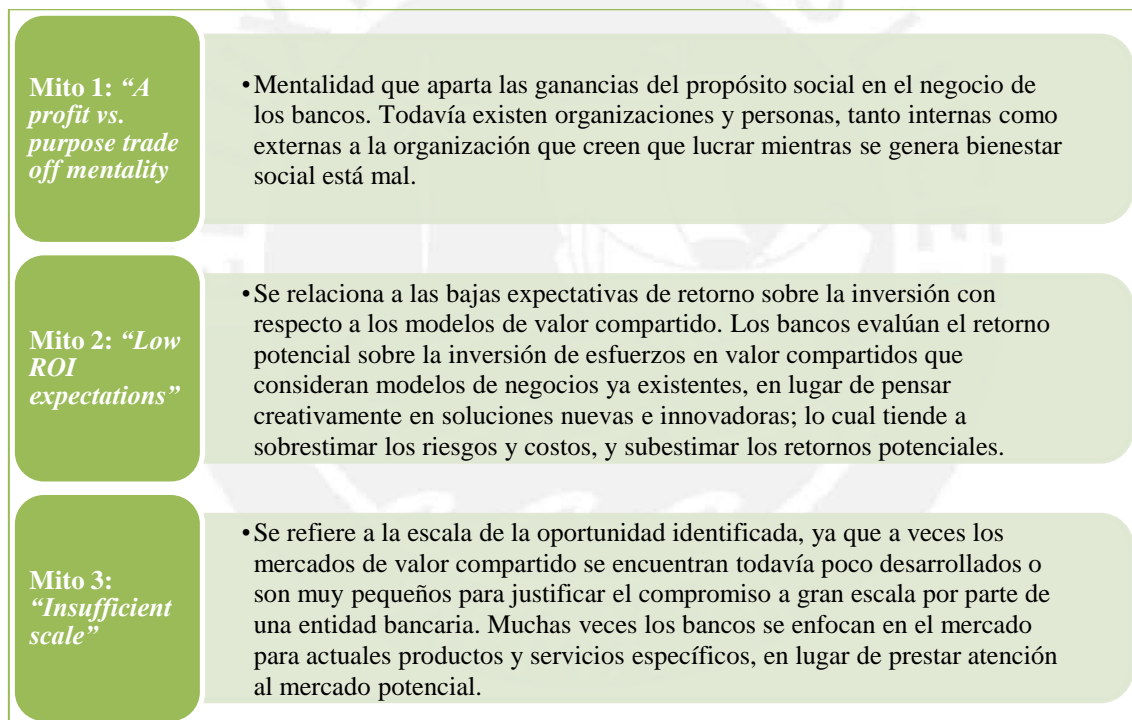
<sup>10</sup> Según el ranking propuesto por RobecoSAM en *The Sustainability Yearbook 2016* (RobecoSAM, 2016)

que a nivel Latinoamérica se está avanzando en la gestión de la sostenibilidad (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012).

## 2.2. La creación de valor compartido en las entidades bancarias

El estudio *Banking on shared value* realizado por las organizaciones Shared Value Initiative y FSG<sup>11</sup> reconoce que aun en la actualidad, muchos bancos han respondido (y continúan) a los retos sociales y ambientales desde un enfoque de filantropía, dejando de lado las oportunidades de creación de valor. Esto se reconoce ya que los esfuerzos desde las áreas de RSE, Sostenibilidad, Fundaciones Corporativas o Gobiernos Corporativos se reconocen como pequeños o alejados de un aporte significativo para el negocio bancario (Bockstette et al., S.f.). Según el mismo estudio, el retraso en la implementación exitosa de valor compartido está relacionado a tres “mitos” que actúan como barreras para la creación de valor compartido. A continuación, la figura 5 describe los 3 mitos sobre la creación de valor compartido en la banca:

**Figura 5: Mitos sobre la creación de valor compartido en la banca**

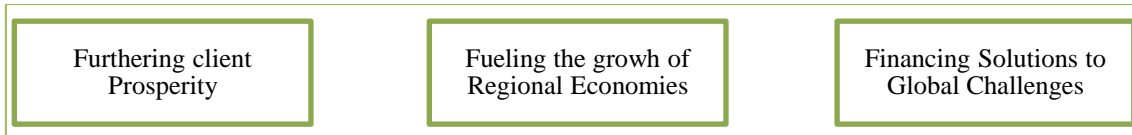


Adaptado de: Bockstette et al. (s.f.).

<sup>11</sup> Shared Value Initiative es una comunidad global de líderes que encuentran en el negocio oportunidades para retos sociales. Para ello conecta a los profesionales en el campo interesados en las mejores formas de implementar el valor compartido. Es avalada por FSG, que es una consultora sin fines de lucro especializada en estrategia, evaluación e investigación, que tiene la meta de guiar a las empresas hacia el logro de las metas sociales.

Los bancos que pretenden implementar iniciativas de valor compartido deben poder identificar los mitos y superar las barreras que suponen. Las áreas de acción con las que cuentan los bancos para enfrentar retos ambientales y sociales, desde la creación de valor compartido se presentan en la figura 6:

**Figura 6: Espacios para la creación de valor compartido en las entidades bancarias**



Adaptado de: Bockstette et al. (s.f.)

El primero busca la prosperidad de los clientes, a través de la “salud” financiera de los clientes existentes, así como la extensión de los servicios bancarios hacia aquellos sectores o personas excluidos o con baja bancarización, entre estos últimos se encuentran las pequeñas y medianas empresas, las cuales se encuentran en crecimiento y funcionan como la columna vertebral de la economía. En los mercados emergentes, la construcción de una base de clientes a partir de la bancarización y expansión de este segmento es crítica para la competitividad (Bockstette et al., s.f.).

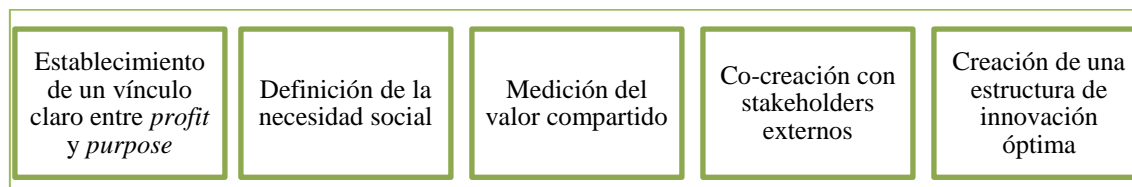
El segundo promueve el crecimiento de la economía regional, ya que el éxito de los bancos depende de la economía de las comunidades donde se opera. Mientras más prósperas sean las comunidades, habrá clientes con negocios más prósperos (Bockstette et al., S.f.).

El tercero es el financiamiento de soluciones para retos globales., que involucra el crecimiento del negocio con clientes interesados en expandir los beneficios ambientales y sociales; así como las inversiones de impacto que se puedan realizar (como por ejemplo bonos verdes) (Bockstette et al., S.f.).

### **2.2.1. Innovación para la creación de valor**

Para la implementación de iniciativas de creación de valor compartido desde entidades bancarias, se reconocen los siguientes puntos claves para la innovación mostradas en la figura 7:

**Figura 7: Aspectos a considerar para la innovación en la creación de valor compartido**



Adaptado de: Bockstette et al. (s.f.)

Para que una iniciativa de valor compartido pueda ser considerada exitosa es necesario el establecimiento claro de un propósito social, el cual debe estar vinculado a la creación de valor para la entidad bancaria. Este propósito debe funcionar como la guía de la estrategia de valor compartido dentro de la organización. La definición de la necesidad social es también necesaria en tanto permitirá la comprensión sobre cómo las necesidades sociales se vinculan a las actividades bancarias, desde una lógica de negocio. Por otro lado, se menciona el valor compartido como un aspecto que pueda ser medible, tanto en la etapa inicial para estimar el valor tanto social como de negocio; en marcha, para el monitoreo del progreso; y al final, para conocer el valor coproducido. Otro aspecto también importante es la co-creación con grupos de interés externo, ya que existen entidades de distintos sectores que pueden ayudar a reducir los costos y riesgos asociados a las iniciativas, así como las capacidades. Para ello se debe reconocer el estado de maduración de la organización frente a su estrategia de creación de valor compartido, ya que cada banco puede considerar distintas estructuras, según su conocimiento en el tema, o la etapa en que se cuenta (en etapas iniciales pueden externalizar ciertas tareas, o buscar apoyo filantrópico por parte de entidades como el estado, mediante subsidios) (Bockstette et al., S.f.).

### **2.3. Iniciativas desde el sector financiero**

Las entidades financieras, y por tanto, también los bancos, han empezado a integrar la sostenibilidad en su actividad, tanto a nivel internacional como nacional. A continuación, se presentan las principales iniciativas que promueven la transición de la acción financiera hacia la sostenibilidad desde ámbitos geográfico clasificados según sean a nivel global, Latinoamérica o nacional.

#### **2.3.1. Global**

Conforme se ha ido revelando la relevancia de la inserción de criterios de sostenibilidad en el sector financiero han ido apareciendo iniciativas y programas para impulsar y promover los avances en el sector privado. Algunos de ellos desde el interés de importante organizaciones internacionales, como es el caso de las Naciones Unidas y el Banco Mundial. La promoción y mayor adopción del tema por las organizaciones también ha dado lugar a iniciativas del sector privado que nacen para fomentar el monitoreo de los avances logrados en términos de sostenibilidad e impulsar la adopción de este enfoque desde las fuerzas del mercado, enfocándose principalmente en las mayores empresas a nivel mundial.

a. *Iniciativas desde las Naciones Unidas*

Desde los esfuerzos de la Organización de las Naciones Unidas están el Programa de Iniciativa Financiera de las Naciones Unidas (UNEP-FI) y los *Principles for Responsible Investment* (PRI, por sus siglas en inglés). A continuación, la tabla 1 describe ambas iniciativas:

**Tabla 1: Esfuerzos desde las Naciones Unidas: UNEP-FI y los PRI.**

Descripción de iniciativas desde las Naciones Unidas	
UNEP-FI	Nació para reconocer los vínculos entre las finanzas, los retos medioambientales, sociales y de gobernanza con los roles que las instituciones financieras pudieran desempeñar para lograr un mundo más sostenible. Cuenta con aproximadamente 200 miembros y se orienta hacia un cambio sistémico en las finanzas, siendo su lema “ <i>changing finance, financing change</i> ” <sup>12</sup> (UNEP-FI, s.f.). El trabajo de la UNEP-FI incluye capacitaciones y el intercambio de las mejores prácticas, ser pioneros en investigaciones y herramientas, establecer estándares globales y principios, involucramiento de <i>stakeholders</i> y promover las redes de miembros y <i>stakeholders</i> a través de eventos globales y actividades regionales (UNEP-FI, s.f.).
Los <i>Principles for Responsible Investment</i> (PRI)	Es una red internacional de inversores que trabajan juntos para promover la práctica de 6 principios <sup>13</sup> , que buscan que los inversores entiendan la práctica de la sostenibilidad. Además, apoyan a los signatarios a incorporar los temas en las decisiones de inversión y prácticas propias. Todo esto con el fin de que, mediante la implementación, los signatarios puedan contribuir con el desarrollo de un sistema financiero global más sostenible. El programa cuenta con 2 aliados estratégicos: UNEP-FI y UN Global Compact, 1380 signatarios, 59 trillones de dólares en activos bajo gestión, y 6 principios sobre los que basa su trabajo (Principles for Responsible Investment [PRI], 2015).

b. *Iniciativas desde el Banco Mundial (BM)*

Desde los esfuerzos de promoción del tema por parte del Grupo del Banco Mundial se encuentran la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y los Principios del Ecuador. A continuación, la tabla 2 describe ambas iniciativas:

<sup>12</sup> [traducción propia]“Cambiando las finanzas, financiando el cambio”

<sup>13</sup> Los principios son: principio 1: Incorporar los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en los procesos de análisis y adopción de decisiones en materia de inversiones; principio 2: Ser propietarios activos e incorporar los aspectos ASG a prácticas y políticas de inversión; principio 3: Pedir a las entidades en que invertamos que publiquen información apropiada sobre aspectos ASG; principio 4: Promover la aceptación y aplicación de los Principios en la comunidad global de la inversión; principio 5: Colaborar para mejorar nuestra eficacia en la aplicación de los Principios; principio 6: Reportar sobre nuestras actividades y progresos en la aplicación de los Principios (PRI, 2015).

**Tabla 2: Iniciativas desde el Banco Mundial: El IFC y los Principios de Ecuador**

Iniciativas desde el Banco Mundial												
IFC	Es la principal institución internacional de desarrollo que centra su labor en el sector privado de los países en desarrollo. Está conformada por 184 países miembros y trabaja en más de 100 naciones en desarrollo facilitando que las empresas e instituciones financieras en mercados emergentes contribuyan al desarrollo sostenible. Esto, bajo la visión que las personas deben tener oportunidades para superar la pobreza y mejorar su calidad de vida. Presenta prioridades estratégicas <sup>14</sup> , entre las cuales resaltan el abordar el cambio climático y velar por la sostenibilidad ambiental y social, así como afrontar las limitaciones al crecimiento del sector privado (IFC, 2015).											
Principios de Ecuador	<p>Representan una iniciativa por parte de entidades del sector financiero y del IFC. Son 10 y conforman un marco de gestión del riesgo para las entidades del sector financiero con el objetivo de determinar, valorar y gestionar los riesgos sociales y ambientales en proyectos superiores a USD 10 millones. Su intención principal se basa en proveer un estándar base para la toma de decisiones de riesgo responsablemente (The Equator Principles Association, 2011). A continuación se presenta la lista de los principios:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Principios del Ecuador</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>P1:</b> Revisión y categorización</td> </tr> <tr> <td><b>P2:</b> Evaluación ambiental y social</td> </tr> <tr> <td><b>P3:</b> Normas ambientales y sociales aplicables</td> </tr> <tr> <td><b>P4:</b> Sistema de gestión ambiental y social, y Plan de Acción de los Principios del Ecuador</td> </tr> <tr> <td><b>P5:</b> Participación de los grupos de interés</td> </tr> <tr> <td><b>P6:</b> Mecanismo de quejas</td> </tr> <tr> <td><b>P7:</b> Revisión independiente</td> </tr> <tr> <td><b>P8:</b> Compromisos contractuales</td> </tr> <tr> <td><b>P9:</b> Seguimiento independiente y reporte</td> </tr> <tr> <td><b>P10:</b> Presentación de Informes y Transparencia</td> </tr> </tbody> </table> <p>Adaptado de: Equator Principles (2013)</p> <p>Los adoptantes de estos principios reconocen que esta iniciativa ofrece beneficios para ellos, para los clientes y los grupos de interés locales. Además, reconocen que el rol como entidades financieras es promover la gestión ambiental y social para el desarrollo responsable. Actualmente, 80 instituciones bancarias alrededor de todo el mundo se encuentran comprometidas con los Principios del Ecuador, entre ellas un banco peruano, el Banco de Crédito del Perú. (Equator Principles, 2013)</p>	Principios del Ecuador	<b>P1:</b> Revisión y categorización	<b>P2:</b> Evaluación ambiental y social	<b>P3:</b> Normas ambientales y sociales aplicables	<b>P4:</b> Sistema de gestión ambiental y social, y Plan de Acción de los Principios del Ecuador	<b>P5:</b> Participación de los grupos de interés	<b>P6:</b> Mecanismo de quejas	<b>P7:</b> Revisión independiente	<b>P8:</b> Compromisos contractuales	<b>P9:</b> Seguimiento independiente y reporte	<b>P10:</b> Presentación de Informes y Transparencia
Principios del Ecuador												
<b>P1:</b> Revisión y categorización												
<b>P2:</b> Evaluación ambiental y social												
<b>P3:</b> Normas ambientales y sociales aplicables												
<b>P4:</b> Sistema de gestión ambiental y social, y Plan de Acción de los Principios del Ecuador												
<b>P5:</b> Participación de los grupos de interés												
<b>P6:</b> Mecanismo de quejas												
<b>P7:</b> Revisión independiente												
<b>P8:</b> Compromisos contractuales												
<b>P9:</b> Seguimiento independiente y reporte												
<b>P10:</b> Presentación de Informes y Transparencia												

*c. Iniciativas desde organizaciones privadas*

Entre las iniciativas de monitoreo más importantes del sector privado se encuentran el Global Reporting Initiative (GRI) y el *Dow Jones Sustainability Index*. También se considera el Carbon Disclosure Program, ya que monitorea aspectos vinculados al impacto de las empresas a nivel mundial frente al cambio climático. A continuación, la tabla 3 describe las tres iniciativas:

<sup>14</sup> El IFC presenta 5 prioridades estratégicas: (i) Fortalecer los mercados de frontera; (ii) Abordar el cambio climático y velar por la sostenibilidad ambiental y social; (iii) Afrontar las limitaciones al crecimiento del sector privado en infraestructura, salud, educación y en la cadena de suministro de alimentos; (iv) Desarrollar los mercados financieros locales; y (v) Establecer relaciones a largo plazo con los clientes en los mercados emergentes (IFC, 2015).

**Tabla 3: Iniciativas desde organizaciones privadas: El GRI, DJSI y CDP**

Descripción de iniciativas desde organizaciones privadas	
Global Reporting Initiative (GRI)	Busca ayudar a las empresas, gobiernos y otras organizaciones a entender y comunicar el impacto de sus negocios en aspectos críticos de sostenibilidad como el cambio climático, derechos humanos, corrupción, entre otros.. El GRI brinda los estándares más usados y publicados en el reporte de la sostenibilidad, permitiendo a los distintos actores tomar mejores decisiones basada en información relevante. En efecto, el 93% de las 250 empresas más grandes del mundo reportan su desempeño en sostenibilidad (GRI, 2015) .
Dow Jones Sustainability Index	Mide el desempeño de los líderes mundiales en sostenibilidad. Las compañías son seleccionadas por sus índices, basadas en la valoración económica a largo plazo, criterios ambientales y sociales, que cuentan para tendencias en sostenibilidad tanto a nivel general como para industrias específicas. Los índices son creados y mantenidos acorde a una metodología sistemática, lo que permite a los inversores contar con un punto de referencia en sostenibilidad para el largo plazo. Es calculado de manera colaborativa por S&P Dow Jones Indices y RobecoSAM <sup>15</sup> (S&P Dow Jones Indices, 2015).
Carbon Disclosure Program (CDP)	Es una organización global sin fines de lucro que recaba y publica información sobre el impacto ambiental de las empresas, e incentiva el diálogo entre organizaciones e inversionistas en todo el mundo, con el objetivo de generar respuestas a los problemas ambientales (Banco de Crédito del Perú [BCP], 2014b). En el año 2010, el Banco de Crédito del Perú se suscribió al CDP y auspició su ingreso al Perú (BCP, 2014b).

Las iniciativas mencionadas responden a esfuerzos por promover la sostenibilidad dentro del sector financiero internacional, resaltando el rol de las actividades financieras en la promoción del desarrollo sostenible. En este aspecto, es importante reconocer el interés por promover el tema por parte de las organizaciones internacionales más importantes como son las Naciones Unidas y el Banco Mundial. Así como también el compromiso en aspectos socio-ambientales de las empresas financieras más importantes a nivel internacional. Además, se resalta la posibilidad con la que cuentan éstas empresas de reportar, compartir y a la vez comparar sus avances hacia la sostenibilidad desde las formas de monitoreo y medición que han ido apareciendo en el tiempo.

### **2.3.2. Latinoamérica:**

A nivel de Latinoamérica, se presentan iniciativas desde dos ámbitos principales: Gobierno y Cooperación Internacional. Dos países de la región, Colombia y Brasil (el reciente protocolo peruano será abordado en la sección 2.3.3) cuentan con Protocolos Verdes para sus Sistemas Financieros. Asimismo, se presentan iniciativas que han nacido desde la banca multilateral: BeyondBanking y Ecobanking, ambas incentivadas por el Banco Interamericano de Desarrollo y el apoyo de INCAE Business School. Y finalmente, datos sobre cómo han

<sup>15</sup> RobecoSAM es una firma especialista en inversión enfocada en Inversión Sostenible. Ofrece una serie de índices y servicios relacionados al tema. Juan a S&P Dow Jones Indices calcula el Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) (S&P Dow Jones Indices, 2015)



avanzado las instituciones financieras de la región en las iniciativas globales de sostenibilidad. A continuación, la tabla 4 describe las iniciativas a nivel Latinoamérica:

**Tabla 4: Descripción de iniciativas en Latinoamérica: Protocolo Verde, *Beyond Banking* y *Ecobanking***

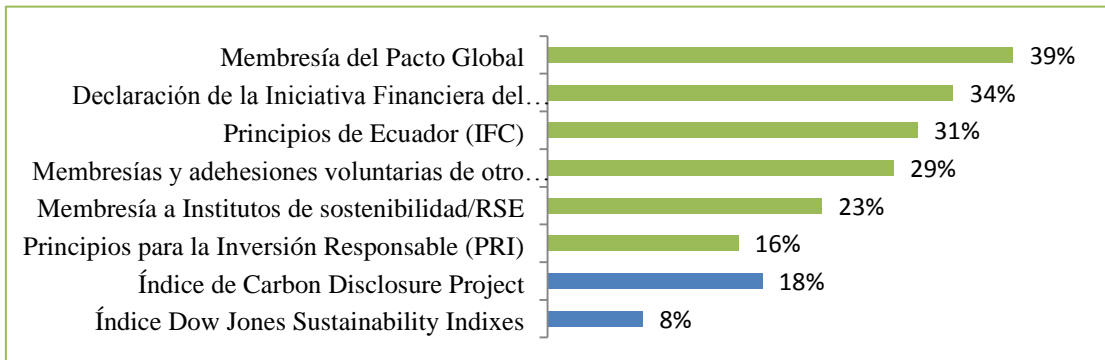
Descripción de iniciativas	
Protocolo Verde	<p>Colombia: nace de la cooperación entre el Gobierno Nacional y el sector financiero colombiano con el objetivo de generar beneficios al medio ambiente y la sociedad. Un aspecto importante es que los signatarios incluyen no solo a los sectores, sino también al presidente. El protocolo presenta tres estrategias que corresponden a 3 criterios: portafolio verde, ecoeficiencia y riesgos ambientales y sociales. Propone indicadores de sostenibilidad y complementariedad con el tema de reporte. Además, presenta como actores involucrados a: Asobancaria (integrada por bancos comerciales naciones y extranjero, públicos y privados, corporaciones financieras e instituciones oficiales especiales), Sector gremial, CECODES, Banca Multilateral y Banca de Desarrollo Local (Gobierno Nacional y Sector Financiero Colombiano, s.f.).</p> <p>Brasil: el Protocolo se firmó en el 2009, entre el Ministerio del Ambiente y el gremio bancarios<sup>16</sup>. Para este caso los bancos desarrollaron una matriz de evaluación que incluye por ejemplo si el sistema de “rating” considera variables de aspectos socio-ambientales (Belaunde, 2015).</p>
<i>Beyond Banking, Banking on global sustainability</i>	<p>Es un programa de Banco Interamericano de Desarrollo que tiene como objetivo promover prácticas de sostenibilidad social, medioambiental y de gobierno corporativo entre intermediarios financieros de la región a través de 6 pilares estratégicos, entre los cuales está planetBanking, el cual fomenta el desarrollo de una industria financiera comprometida con el medioambiente en la región de América Latina y el Caribe. Entre sus pilares también está ayudar a los intermediarios financieros a crear y desarrollar productos y servicios financieros “verdes”; para lo cual pone a disposición de los intermediarios financieros líneas verdes, asistencia técnica y creación de conocimiento. También está accessBanking, el cual fomenta la bancarización desde estrategias de inclusión financiera a través de productos financieros, asistencia técnica y creación de conocimiento. Presenta una línea access2finance, que tiene un producto financiero dirigido a MIPYME.</p>
Ecobanking	<p>Nace como una iniciativa del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible-CLACDS para cubrir las brechas de conocimiento, políticas y prácticas relacionadas con el tema ambiental en las Instituciones Financieras de Latinoamérica. Provee conocimientos, herramientas de gestión de riesgos ambientales y sociales y comparte las mejores prácticas en materia de sostenibilidad del sector financiero (Ecobanking, 2004).</p>

Es relevante mencionar la importante actuación de UNEP FI en la región latina. Ya que ha permitido estudios y fomentado la actuación conjunta con otras iniciativas mencionadas líneas arriba. Es así, que los bancos latinoamericanos reconocen los avances globales y muchos de ellos han empezado a integrarse al grupo de entidades financieras líderes en aspectos de sostenibilidad o al menos, que han iniciado el camino a ello.

<sup>16</sup>Mayor información sobre el Protocolo Verde en Brasil: <http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/ProtocoloVerde.pdf>

A continuación, la figura 8 presenta el estado de participación en iniciativas voluntarias internacionales por parte de las entidades financieras latinoamericanas, entre las que se encuentran 85 instituciones financieras en 18 países de la región, entre bancos comerciales (representa el 65% del total de encuestados), banca de desarrollo, microfinancieras y mutualistas.

**Figura 8: Participación de instituciones financieras latinoamericanas en iniciativas voluntarias a nivel nacional\***



Fuente: PNUMA (2012)

Nota: Barras verdes: Membresía y/o adhesión a iniciativas. Barras azules: Participación en índices de sostenibilidad.

### 2.3.3. Perú:

A nivel nacional se han presentado avances desde el sector público a partir del reciente suscrito Protocolo Verde para el Sistema Financiero, y la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF). Además, se presentan esfuerzos del sector privado y cooperación desde el Programa de Inversión Responsable (PRI, por sus siglas en inglés). A continuación la tabla 5 resume los avances nacionales:

**Tabla 5: Avances en el Perú: El Protocolo Verde, la ENIF y el PIR**

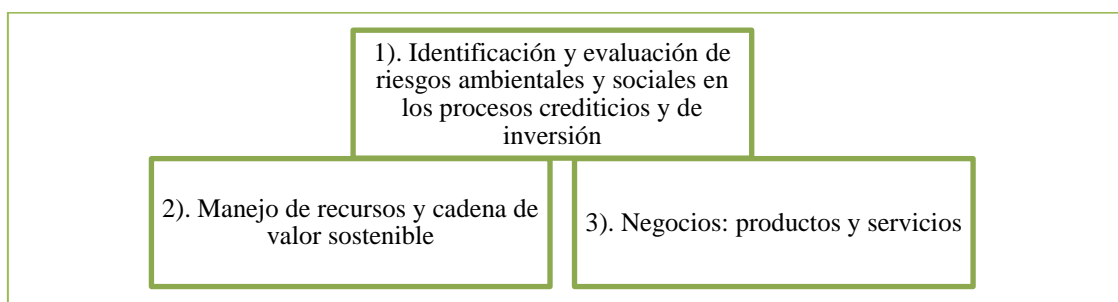
Descripción de los avances en el Perú	
Protocolo Verde	Consiste en un compromiso hacia la sostenibilidad realizado en el marco de la Conferencia de las Partes (COP20) y promovido por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) y el Ministerio del Ambiente (MINAM). Presenta 3 estrategias: la primera, es generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través del crédito e inversión y otros relacionados al medio ambiente; la segunda es promover el consumo sostenible dentro de sus procesos a partir de la eficiencia operativa; y la tercera es considerar dentro de los análisis de riesgo de crédito e inversión los impactos y costos ambientales que se generan por los proyectos financiados (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2015). La participación conjunta de los actores público y privado en esta iniciativa refleja el interés y la preocupación por el país en priorizar aspectos de sostenibilidad acordes al contexto nacional (correspondientes principalmente a la primera y tercera estrategia) y de promover la participación de otros actores intermedios claves (como el sector financiero) para su logro.
La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF)	Aprobada por el Decreto Supremo 029-2014-E. Tiene el objetivo de promover el acceso y uso responsable de servicio financiero integrales que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población. La ENIF, desde el objetivo de financiamiento, espera promover el desarrollo de productos sostenibles (en el sistema financiero como en el mercado de capitales) que respondan a las necesidades, características de los ciclos de los negocios, flujos de ingresos y capacidades de pago de los usuarios, siendo el financiamiento a las MIPYMEs una de las prioridades de políticas que minimicen asimetrías de información y permitan utilizar colaterales o garantías para facilitar el acceso al crédito (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2015).
El Programa de Inversión Responsable (PIR)	En el Perú se basa en el PRI a nivel global. El programa promueve prácticas de inversión responsable en el Sistema Financiero del Perú y las economías de la Alianza del Pacífico. Entre sus objetivos está habilitar la inversión responsable a través de la articulación de iniciativas y roles del sistema financiero para la promoción de la inversión responsable; intercambiar entre inversionistas, reguladores y empresas, las mejores prácticas para mejorar la transparencia y rendimiento en aspectos ASG <sup>17</sup> ; fomentar la inversión responsable a través del desarrollo de capacidades en el diseño e implementación de productos financiero y de mercado de capitales que incorporen variables ASG; y contribuir a construir un marco habilitador para el desarrollo e implementación de un portafolio de inversión responsable con instrumentos de inversión temática en energías renovables, eficiencia energética y el financiamiento de acciones ante el cambio climático (Programa de Inversión Responsable [PIR], 2014).

#### 2.4. Productos y Servicios financieros verdes: Línea de Crédito Verde

Los avances del sector financiero en su transición hacia la sostenibilidad se pueden identificar desde los tres aspectos que se presentan en la figura 9. El primero es la identificación y evaluación de riesgos ambientales y sociales en los procesos crediticios y de inversión. El segundo consiste en el manejo de los recursos y la gestión a través de una cadena de valor sostenible. Y tercero, está el desarrollo desde el negocio financiero en productos y servicios verdes (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012).

<sup>17</sup> Ambientales, sociales y de gobierno corporativo.

**Figura 9: Tipos de avance hacia la sostenibilidad en las instituciones financieras**



Fuente: PNUMA (2012)

La primera hace énfasis en la inclusión del análisis de los riesgos socio-ambientales en el proceso de la prestación del servicio financiero, la segunda a contar con una cadena de valor que responda desde los procesos que están bajo control de la organización a una actuación acorde criterios de sostenibilidad (principalmente uso eficiente de los recursos y compras responsables). Finalmente, el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros responden a una intervención de las instituciones desde su misma actividad comercial, lo que les permite obtener un retorno económico a la vez que generan beneficios ambientales y sociales (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012).

Entre estas tres dimensiones, el desarrollo de nuevos productos es un aporte interesante de valor compartido, ya que responde a las preocupaciones ambientales y permite a los bancos prestar sus servicios para ello. Según la encuesta realizada por UNEP-FI en 89 instituciones financieras en 19 países de Latinoamérica y presentada en el documento “Integración de la sostenibilidad en las instituciones financieras Latinoamericanas: Encuesta regional” en el 2012, las 3 áreas han presentado avances. Mientras que el 69% de las instituciones encuestadas ya cuentan con un tipo de producto o servicio de este tipo. De las que no cuentan con líneas verdes, el 50% planea ofrecerlo en el futuro (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012).

Estos productos y servicios financieros verdes encajan en el concepto de valor compartido. Estas líneas responden a las tendencias de consumo y producción responsable a nivel mundial. Se adaptan a las necesidades de clientes cada vez más conscientes e interesados en productos y servicios que generen impactos positivos en el ámbito social y ambiental. Responden a necesidades sociales, ya que los productos y servicios pueden orientarse a la población no bancarizada y a la inclusión financiera. Y a lo ambiental, ya que pueden dirigir sus recursos hacia la inversión en energías alternativas, eficiencia energética y acciones frente al cambio climático, entre otras (UN Global Compact, UNCTAD, UNEPFI, PRI, 2015).

A pesar de los avances de las líneas verdes, aun se reconocen pendientes para que la adopción de estas líneas vaya más allá de lo reputacional. Además de la falta de comprensión e

interés sobre el tema dentro de las instituciones financieras, está la falta de reconocimiento por el mercado o grupos de interés de la misma institución, lo que requiere un mayor involucramiento de los empleados desde el entendimiento y capacitación en los temas y su aplicación (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012). Es relevante que se reconozca el potencial aporte de las líneas verdes desde los aspectos no solo reputacionales y de imagen, sino también al incremento de clientes a partir de las nuevas líneas verdes y aumento de ingresos.

Según resultados de la encuesta mencionada para Latinoamérica, el 80% de encuestados que presentan servicios o productos verdes afirma haber experimentado una mejora en la imagen institucional, el 45% un incremento de clientes gracias a estas líneas y un 27% un aumento notable en sus ingresos (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012).

#### ***2.4.1. Desarrollo de líneas de crédito verde en la banca comercial a nivel internacional y nacional***

En base a lo desarrollado previamente sobre los productos y servicios, en esta sección se buscará ahondar más en un ejemplo de ellos, las líneas de financiamiento o crédito verde. A continuación se presentarán casos empíricos, de bancos comerciales que de manera particular o en conjunto con otros actores han iniciado su camino hacia la sostenibilidad desde las líneas verdes. Se presentan casos a los niveles Global, Latinoamérica y Perú.

##### *a. Global*

Westpac es un banco australiano que cuenta con los mayores reconocimientos y avances en sostenibilidad. Ha logrado involucrar el enfoque de sostenibilidad en los tres aspectos aplicables a las instituciones financieras (riesgos, productos y operaciones) y orientar sus actividades en las tres esferas de desarrollo y bajo los criterios de valor compartido. A continuación, la figura 10 presenta las principales iniciativas del banco Westpac:

**Figura 10: Iniciativas alineadas a la sostenibilidad en productos financieros del Banco Westpac**

<i>Indigenous Capital Assistance Scheme</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Iniciativa del Gobierno Australiano en conjunto con el Departamento de Empleo y Relaciones Laborales. Provee préstamos a propietarios de negocios indígenas entre 20 y 50 mil USD a tasas subsidiadas.</li> </ul>
<i>Many Rivers Program</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es un programa de microfinanzas llevado a cabo en conjunto con Many Rivers Microfinance Ltd orientado a asistir a emprendedores indígenas y no indígenas a desarrollar negocios sostenibles.</li> </ul>
<i>Carbon products and services</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Incluyen deuda y préstamos puente para oportunidades de negocio emergentes en el sector offset (forestal y agricultura), eficiencia energética, tecnologías limpias , entre otros.</li> </ul>

Adaptado de: Westpac (2015).

Otro banco pionero en temas de sostenibilidad y de relevancia mundial es el Banco Santander, ya que cuenta con iniciativas en los distintos países donde opera. Sus distintos productos se adaptan al contexto y condiciones particulares de cada región o país (Banco Santander, 2015). A continuación, la figura 11 presenta una recopilación de las principales líneas de créditos verdes que maneja a nivel global:

**Figura 11: Iniciativas alineadas a la sostenibilidad en productos financieros del Banco Santander**

<p><b>Financiación de energías renovables</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Project Finance: financiamiento de construcción y operación de proyectos de energía renovables hasta de 3.205 MW.</li> <li>•Leasing fotovoltaico: 161 operaciones de leasing al 2012.</li> <li>•Préstamo puente: Plantas solares hasta 330 MV</li> </ul>
<p><b>Productos y servicios para agricultura y ganadería</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Línea ABC-Agricultura baja en carbono: financia técnicas agropecuarias sostenibles</li> <li>•Financiación para producción ecológica, en conjunto con el comité Andaluz de Agricultura Ecológica.</li> </ul>
<p><b>Financiación de proyectos ambientales relacionados con el tratamiento de agua y residuos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Financiamiento para proyectos ambientales y de eficiencia energética relacionados a tratamiento de agua y reciclaje</li> <li>•Relacionados a construcción sostenible y renovación de inmuebles con criterios sostenibles.</li> <li>•Certificaciones socioambientales</li> </ul>
<p><b>Financiación de vehículos eléctricos y de bajas emisiones de CO2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Renting de flotas de vehículos eléctricos</li> <li>•Seguros para autos eléctricos</li> <li>•Herramienta online para calcular y compensar emisiones de vehículos financiados por los bancos.</li> </ul>
<p><b>Apoyo a las PYME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Ofrece distintos productos financieros para PYMEs a nivel global</li> </ul>

Adaptado de: Banco Santander S.A. (2015a)

Si bien las líneas de Westpac y Santander demuestran la amplia variedad de líneas verdes posibles de crear y financiar, es importante entender el proceso y requerimiento para su funcionamiento y éxito. El mismo Westpac, junto al banco ANZ, también australiano, suscribieron un acuerdo con el Estado para la promoción de préstamos verdes para hogares dirigidos a promover el uso de energía solar, ahorro de agua y productos energéticos eficientes. El préstamo verde ascendió hasta 10 mil dólares, con interés 0, sin tasa por aprobación ni cargos administrativos. Esta iniciativa, aunque presentaba amplios beneficios sociales, no fue exitosa ya que los bancos mencionados cerraron el proceso de aplicación a los créditos mucho antes de la fecha prevista. En este punto se resalta la idea de que la participación en iniciativas

financieras verdes por el Estado es interesante, pero requiere capacidades para su continuidad, logro de objetivos y confianza entre y hacia los actores involucrados, ya sean los bancos, el Estado o las personas jurídicas o naturales que intervengan<sup>18</sup>.

*b. Latinoamérica y Perú:*

A nivel Latinoamérica se presentan casos de líneas verdes implementadas exitosamente. El Concurso *beyondBanking* (auspiciado por el BID), el cual premia la categoría *planetBanking*, ha reconocido los casos “Créditos verdes para las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas” del Banco ProCredit en Ecuador y el proyecto “BanCO2” en Colombia. Por otro lado, están las líneas correspondientes a los Programas Ambientales del Banco Cuscatlán en Honduras y la Línea de Crédito Ambiental, una iniciativa donde participan dos países de la región (Perú y Colombia) con cinco intermediarios financieros en conjunto (BCP, Interbank y Scotiabank en Perú, y Bancolombia y Banco de Bogotá en Colombia).

A continuación, la figura 12 presenta un breve resumen de las líneas mencionadas:

**Figura 12: Iniciativas alineadas a la sostenibilidad en productos financieros en bancos de Latinoamérica**

<p><b>BanCO2 - Bancolombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estrategia de pago por servicios ambientales que permite a las empresas, instituciones y ciudadanía calcular y compensar su huella de carbono a través del portal web , siendo los receptores de los fondos obtenidos los campesinos de zonas de interés ambiental para su conservación.</li> </ul>
<p><b>Banco Cuscatlán</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Programa de garantía para una producción más limpia</li> <li>•Programa de Fianzas ambientales</li> </ul>
<p><b>Créditos verdes para las muy pequeñas, pequeñas y medianas empresas - Banco ProCredit (Ecuador)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Consiste en colocar recursos en proyectos con criterios ambientales que aseguren que el crecimiento sostenible en base a 3 objetivos: eficiencia energética, energía renovable y medidas ambientales.</li> </ul>
<p><b>Línea de Crédito Ambiental SECO (LCA)-Instituciones financieras intermediarias en Perú y Colombia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Incentiva la adopción de formas de producción industrial sostenibles mediante la inversión en tecnologías amigables con el medio ambiente, incluyendo procesos eco-eficientes y tecnologías “end of pipe” (“final del tubo”).</li> </ul>

Adaptado de: BID (2015); Pratt y Rojas (2007); y Centro Nacional de Producción más Limpia de Colombia [CNPML] (2011).

De manera agregada a las iniciativas mencionadas, están los préstamos del BID dirigidos a los intermediarios financieros para proyectos orientados al desarrollo sostenible. Según se declara en el portal web del BID, en Brasil el Banco Pine ganó un préstamo A/B sin

<sup>18</sup> El caso de la línea verde promovida por el Gobierno australiano ha sido criticada y presentada en varios artículos de noticias, entre ellos “Bank closes green loan early” (Hudson, 2010).

garantía de cerca de 125 millones de USD para capital de trabajo y préstamos a largo plazo para proyectos de biocombustibles y energía renovable. En Honduras, el Banco Atlántida en el 2011 recibió la aprobación de 30 millones de USD para apoyar a proyectos ambientalmente sostenibles y desarrollar una cartera “verde” de préstamos dirigidos a clientes corporativos pequeños y medianos en los sectores de energía renovable, eficiencia energética, biocombustibles, entre otros (BID, 2011).

### **2.5. Valor compartido en la Línea de Crédito Verde: Relevancia social y económica**

Las líneas de crédito verde son préstamos y garantías dirigidos a financiar proyectos “amigables” con el medio ambiente (BID, 2015) responden a un interés social a la vez de económicos, ya que permite la participación de los bancos para responder a necesidades del entorno e impactar positivamente en el medioambiente y la sociedad, es decir son préstamos que aportan valor hacia sus distintos grupos de interés creando valor compartido. Los tipos de líneas son amplios y ofrecen distintas formas de valor ambiental o social.

El valor social puede ser entendido desde un enfoque socioambiental. Entre ejemplos se encuentran las líneas de crédito para la adquisición de productos ambientalmente responsables los cuales permiten la reducción del impacto ambiental (valor ambiental) y mejora de la competitividad (valor social). La relevancia económica se basa en la colocación que significa cada producto o servicio para el banco. En los incentivos que representa la línea para el banco, ya que en aquellos pioneros en el desarrollo de estas líneas ya se han obtenido resultados positivos en términos de imagen, incremento de clientes y aumento en los ingresos. Según cifras de la encuesta regional, el 80% de las instituciones latinoamericanas con productos verdes afirma haber experimentado una mejora en la imagen institucional, 45% reporta un aumento en la cantidad de clientes gracias al desarrollo de estos productos y servicios y un 27% reporta un aumento notable en sus ingresos. Además, aspectos vinculados al marketing pueden ser considerados como factores de valor económico, entre ellos fidelización, y un posicionamiento difícil de imitar debido a las características socioambientales (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012).

### **3. Conclusiones**

Este capítulo describe cómo las empresas han empezado a incorporar la sostenibilidad en sus actividades, así como la transición de su integración en las entidades bancarias privadas. Desde la descripción de la sostenibilidad en la gestión empresarial se desarrolló la evolución del concepto de RSE mediante los conceptos de sostenibilidad y valor compartido, así como la complementariedad del valor económico y social como aspecto clave para la integración exitosa



de la sostenibilidad desde el *core business* de cada empresa. Desde la transición hacia la sostenibilidad de la banca, se describió la relación entre el sector financiero y sostenibilidad, así como las iniciativas que promueven el tema y su integración en las entidades bancarias a nivel internacional y nacional. Por último, se presentaron los productos y servicios financieros verdes, los cuales se desarrollaron como un ejemplo de integración de la sostenibilidad desde el negocio bancario. La Línea de crédito verde es el caso de estudio elegido para la presente investigación.



## **CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL TEMA**

En el capítulo anterior se presentó el marco teórico de la investigación con la información de investigaciones, teorías y ejemplos ya existentes sobre el tema de investigación. En este capítulo, se describe la situación del problema identificado, los objetivos de investigación, la justificación, y por último, se incluye una reflexión sobre la viabilidad del trabajo de investigación, sobre los criterios de disposición de las organizaciones estudiadas y tiempo para la realización.

### **1. Situación del problema**

El problema identificado consiste en la todavía incipiente integración del enfoque de sostenibilidad por parte del sector bancario privado peruano que se evidencia en la oferta actual de productos y servicios financieros sostenibles. A partir de la revisión de literatura sobre el tema, es posible asociar este problema a tres aspectos: la poca evidencia de la relación entre la banca y la sostenibilidad, los bajos avances en la integración de factores ambientales dentro de oferta de productos financieros; y las dificultades o limitantes existentes para incursionar en productos financieros alineados al desarrollo sostenible desde la gestión interna de las instituciones bancarias.

#### **1.1. Poca evidencia de la relación entre la banca y la sostenibilidad**

La poca evidencia de la relación entre la banca y la sostenibilidad puede asociarse al concepto tradicional donde los bancos tienen la función de seleccionar a los mejores proyectos de crédito e inversión en base a la viabilidad financiera. Además, la atención en estas organizaciones ha estado principalmente orientada a las estimaciones contables y financieras vinculadas al pago y la rentabilidad (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012). Lo cual ha podido reducir la relevancia de los aspectos sociales y ambientales en la actividad bancaria, y resultar en lo que Lawrence Pratt, director del Centro Latinoamericano de Desarrollo Sostenible (INCAE), identifica como los “mitos” entre el medioambiente y las instituciones financieras. Según los cuales el medioambiente no es relevante para los mercados emergentes, no es relevante para la banca y tampoco es relevante para los bancos en los países en vías de desarrollo (Pratt, 2006).

Es importante señalar que la banca sí guarda relación con el desarrollo sostenible, tanto en su promoción como en su detrimento. La banca, desde su rol como intermediario financiero, está en una posición única que le permite calificar y asignar precios al riesgo, mediante lo cual puede fomentar la sostenibilidad o ignorarla; asimismo, los bancos pueden también desarrollar productos más sostenibles y de este modo contribuir hacia el desarrollo sostenible (Jeucken & Bouma, 1999). En el año 2014, el total de depósitos en el sistema financiero peruano representó

el 38% del PBI peruano, donde los bancos representaron más del 80% de las captaciones (MIDIS, 2015). Por tanto, los bancos permiten el acceso a los recursos financieros y tienen la capacidad de establecer criterios que tomen en cuenta la sostenibilidad, y de esta forma contribuir a la reducción del impacto ambiental y social, así como a la promoción del desarrollo sostenible en el país (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012). En este sentido, se entiende que la poca evidencia en la relación entre la sostenibilidad y las entidades bancarias se debe a un rol indirecto, que a pesar de su importancia, se esconde bajo la asociación directa del banco con la persona o empresa cliente y no con los impactos sociales o ambientales que los clientes puedan ocasionar.

Si bien este concepto ha ido evolucionando para adoptar criterios de sostenibilidad en el orden de la responsabilidad social empresarial, esto no se ha logrado de manera transversal en el negocio bancario en los países de la región de América Latina. Muchas de las instituciones financieras de la región llevan adelante políticas de sostenibilidad, pero éstas no necesariamente cubren todos los procesos y funciones principales (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012). En Latinoamérica, solo el 25% de las instituciones financieras cuenta con una política amplia que involucra los 3 aspectos del desarrollo sostenible: social, ambiental y económico. Lo que reitera la baja práctica de la integración de la sostenibilidad en el negocio bancario (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012).

## **1.2. Bajos avances en la integración de la sostenibilidad en la oferta de productos financieros de los bancos comerciales peruanos.**

Los avances en el desarrollo de productos verdes que toman en cuenta el factor ambiental aún son escasos. A nivel nacional, son pocos los bancos que incluyen en su oferta productos o servicios financieros que incluyan el enfoque de sostenibilidad. A partir de una la revisión de los Reportes de Sostenibilidad publicados por los 4 bancos líderes a nivel nacional<sup>19</sup>, se encontró que existen iniciativas de apoyo a la conservación y a programas con fines ambientales e incluso una política ambiental clara y aplicada<sup>20</sup>, pero el enfoque es principalmente filantrópico. Asimismo, se encontró que el enfoque ambiental se centra principalmente a acciones dentro de los procesos de la organización, como actividades de ecoeficiencia, o en el procedimiento de evaluación del riesgo ambiental. Pero, escasamente en la oferta de productos financieros que puedan impactar positivamente en el desarrollo sostenible

---

<sup>19</sup> Los 4 principales bancos según el Ranking de América Economía son: BBVA Continental, Scotiabank, BCP e Interbank. La búsqueda se realizó a partir de los reportes de sostenibilidad 2013, de responsabilidad social o memoria publicados. De los 4 bancos, Interbank es el único que no cuenta con un documento publicado sobre el tema, presentando únicamente una Memoria Anual.

<sup>20</sup> De apoyo al medio ambiente y actividades de ecoeficiencia, enfocadas principalmente a la medición de Huellas de Carbono, y uso eficiente de recursos como energía y papel.

del país. Solo se encontró una línea verde que es ofrecida por tres bancos: la Línea de Crédito Ambiental Seco. Esta línea nació a partir de un fondo otorgado por la Secretaría de Asuntos Económicos de Suiza, con el objetivo de incrementar el atractivo de las inversiones en tecnologías más limpias y así promover la producción industrial sostenible (CER, 2013). Sin embargo, la iniciativa tiene un alcance bastante limitado (fondo de garantía de 5 millones USD que garantiza los créditos en 3 bancos) que restringe el número de créditos que puede otorgar. Además, únicamente un banco, el Banco de Crédito del Perú (BCP), ha publicado resultados sobre el desempeño de la línea a la fecha de la consulta.

### **1.3. Dificultades o limitantes existentes para incursionar en productos financieros desde la gestión interna de las entidades bancarias**

Se refiere a las limitantes que encuentran las entidades financieras para integrar la sostenibilidad desde su gestión, específicamente para incursionar en la oferta de productos financieros verdes.

Según el estudio Integración de la Sostenibilidad en las Entidades Financieras Latinoamericanas (2012), las debilidades de las entidades financieras se basan principalmente en la falta de comprensión y capacidad para integrar de manera práctica la sostenibilidad en el negocio bancario. El estudio señala que el 75% de las instituciones financieras reconoció la falta de comprensión del tema como el mayor obstáculo para la integración de la sostenibilidad. Adicionalmente, el estudio revela que las tareas vinculadas al desarrollo sostenible en las organizaciones bancarias recae, en la mayoría de casos, en una sola persona, lo que puede limitar la transición hacia la sostenibilidad si no existe una cultura organizacional que integre o enfoque la sostenibilidad de manera transversal en todas las áreas y funciones empresariales (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012). Aun así, se rescata la declaración de un compromiso por la alta dirección de las instituciones Latinoamericanas; sin embargo, esto no se ha traducido en el establecimiento de objetivos que dispongan incentivos para el logro de resultados en el tema. En la región, los incentivos solo se aplican en un 21% de las instituciones Latinoamericanas, lo que traslada a un segundo plano la prioridad otorgada al logro de los objetivos (en el caso de estar establecidos) en el tema (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012).

Por otro lado, es posible reconocer oportunidades que promueven la integración de la sostenibilidad por parte de las entidades bancarias a nivel nacional; sin embargo, éstas no han sido abordadas ni aprovechadas por parte de las instituciones bancarias para el desarrollo de una oferta de productos y servicios financieros que puedan ser considerados sostenibles. Entre las posibles oportunidades destacan el marco normativo ambiental relacionado al sector financiero y nuevas tendencias del sector a nivel nacional e internacional. El Protocolo Verde para el

Sistema Financiero suscrito por ASBANC y el Ministerio del Ambiente en el 2014, así como la activa participación del país en los eventos de desarrollo sostenible más importantes a nivel mundial<sup>21</sup>, los cuales han sido favorables para la concientización de la población peruana y al sector empresarial en general, así como al compromiso del Estado ante la sostenibilidad. Esto, de la mano con los avances de las instituciones financieras en temas de desarrollo sostenible, demuestra que sí hay un gran avance e interés por parte del entorno financiero por promover acciones e iniciativas que cooperen y conversen con el desarrollo sostenible. Sin embargo, hasta ahora, esto no se ha insertado en la oferta de productos. Esto puede deberse a una la falta de identificación y consideración de las oportunidades y a la acción e integración del enfoque de una manera práctica desde la gestión de las entidades bancarias peruanas (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2015).

Los tres puntos abordados indican que a pesar de haber avanzado en el reconocimiento y vinculación de la sostenibilidad en el negocio bancario, esto responde principalmente a la intención y no a niveles prácticos del negocio financiero en el tema. Ante este problema, la presente investigación propone ahondar en el contexto actual del sector bancario y su transición hacia la sostenibilidad, y realizar un estudio descriptivo del caso de la Línea de Crédito Ambiental, desde la gestión realizada por el Banco de Crédito del Perú (BCP). Para de esta forma, poder conocer los aportes de la banca comercial a la sostenibilidad, a través del enfoque de creación de valor compartido.

## **2. Objetivos**

A continuación se describe el objetivo general junto a sus tres objetivos específicos correspondientes:

### **2.1. Objetivo general:**

Conocer cómo la banca privada peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, desde el enfoque de valor compartido

- Objetivo específico 1: Conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para el BCP a partir de los proyectos financiados
- Objetivo específico 2: Conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para la sociedad a partir de los proyectos financiados por el BCP
- Objetivo específico 3: Identificar los factores clave de la gestión de la Línea de Crédito Ambiental, para su desarrollo potencial desde la gestión del BCP

---

<sup>21</sup> Conferencia de las partes en el 2012 (COP20) y las Reuniones Anuales de la Junta de Gobernadores del Grupo del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional 2015.

El objetivo general se compone de tres objetivos específicos. El primero objetivo específico busca conocer cómo se crea valor para el intermediario financiero, en este caso el BCP. Para ello se abordará la Línea de Crédito Ambiental como producto financiero del banco y se describirá según el nivel de ingresos, y aportes vinculados al marketing como la fidelidad, reputación y colocación de otros productos o servicios a los clientes existentes.

El segundo objetivo específico consiste en conocer de qué manera la LCA Seco crea valor para la sociedad. Lo cual se pretende lograr principalmente desde el análisis a su relación con la inclusión financiera, la promoción de la competitividad para el sector PYME, la reducción del impacto ambiental y externalidades positivas asociadas al desarrollo de los proyectos financiados para la sociedad en general.

El tercer objetivo específico consiste *en identificar factores de la gestión de la Línea de Crédito Ambiental claves para su desarrollo potencial, desde la gestión del BCP*; para lo cual se propone el uso del análisis FODA aplicado al estudio de caso. El análisis se orienta a reconocer los factores de éxito más importantes del ámbito externo e interno al BCP, que sean útiles para orientar decisiones hacia el logro del desarrollo de la LCA Seco y el aprovechamiento de su potencial. Es importante indicar que la elección de la matriz FODA como herramienta de análisis se selecciona sobre el análisis de barreras, debido a que el interés de la investigación se enfoca en reconocer factores relevantes que apoyen a la gestión de manera amplia e involucrando las condiciones habilitantes tanto a nivel externo como interno del estudio de caso (la matriz FODA dirige los esfuerzos hacia identificación de factores, más que la investigación exhaustiva de cada uno de ellos). Asimismo, se consideró el acceso restringido a la información que el análisis de barreras hubiera implicado, como por ejemplo información sobre los procesos vinculados a la LCA Seco, desde otras áreas del banco a la cuales no se tenía acceso.

## **2.2. Preguntas e hipótesis de investigación**

Las “hipótesis de investigación” son las respuestas que proponen una explicación al problema de investigación, las cuales pueden ser aceptadas o rechazadas de acuerdo con los datos obtenidos en el trabajo de campo. Según la bibliografía consultada (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010; Arbaiza, 2014), las hipótesis son necesarias para las investigaciones que utilizan el alcance correlacional o explicativo principalmente, mientras que en el caso del alcance descriptivo su planteamiento responde a proyecciones futuras o pronósticos. A pesar que la investigación es propuesta desde el alcance exploratorio y descriptivo- sin intención de lograr proyecciones o pronósticos- se han planteado dos hipótesis,

con la intención de facilitar el entendimiento y la dirección de la investigación. Las hipótesis planteadas corresponden a las preguntas específicas de investigación i) y ii):

**Pregunta general:**

Tomando en cuenta el enfoque de valor compartido, ¿cómo la banca peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio y cuáles son los factores claves para su éxito?

**Preguntas específicas:**

i) ¿De qué manera la Línea de Crédito Ambiental crea valor para el BCP a partir de los proyectos financiados?

Hipótesis: La línea de Crédito Ambiental Seco crea valor para el BCP a partir del cobro de una tasa de interés al precio de mercado, el buen desempeño de sus clientes, del aporte a la fidelidad y la eficiencia en la colocación de nuevos productos. Además, promueve una imagen “más sostenible”, nueva y favorable a la reputación de la marca BCP.

ii) ¿De qué manera la Línea de Crédito Ambiental crea valor para la sociedad a partir de los proyectos financiados por el BCP?

Hipótesis: La Línea de Crédito Ambiental Seco crea valor para la sociedad a través del aporte a la competitividad de sus empresas clientes (PYMEs), a partir del mejor acceso al crédito y record crediticio, la productividad, la reducción de costos, y el acceso a nuevos clientes y mercados. Además, crea valor a partir de la reducción del impacto ambiental de sus clientes, fomenta el monitoreo y la gestión ambiental de las empresas clientes, así como también logra externalidades positivas asociados a los proyectos financiados.

iii) ¿Cuáles son los factores claves para el desarrollo potencial de la LCA desde su gestión en el BCP?

Para la tercera pregunta específica de investigación no se ha planteado una hipótesis, debido al carácter de reconocimiento hacia nuevos factores de la gestión de la Línea de Crédito Ambiental vinculados a su gestión actual en el BCP.

**3. Justificación:**

La investigación se justifica según los siguientes criterios:

*Conveniencia:* La investigación ofrece una visión distinta a los avances hasta ahora alcanzados por el sector bancario peruano hacia la sostenibilidad. Presenta argumentos que impulsan el interés en abordar problemas del contexto social ambiental desde una mirada empresarial, conciliando el valor para las empresas con el valor que las empresas pueden ofrecer a la sociedad. Asimismo, ofrece un análisis que brinda información en un tema aún poco

abordado por la academia tanto a nivel universitario como en investigaciones a nivel nacional, como es la integración de la sostenibilidad en el sector bancario. Según PNUMA, FELEBAN y BSD (2012), la mayoría de las políticas de sostenibilidad en los actores financieros se han logrado en los últimos seis años; siendo un tema reciente y aun poco inexplorado. Asimismo, las entidades bancarias están entendiendo que la gestión sostenible o responsable no solo implica acciones filantrópicas, sino también el manejo de riesgos y oportunidades económicas, ambientales y sociales dentro del negocio como de las operaciones (PNUMA, FELEBAN y BSD, 2012); lo que supone una creciente notabilidad e interés en el tema para los siguientes años. De esta manera, la investigación sirve como un paso inicial en las investigaciones que integran la sostenibilidad en la gestión empresarial. Además, representa una fuente con información útil tanto para estudiantes interesados en ahondar en la teoría de la sostenibilidad desde la gestión, como para aquellos que quieran tomar iniciativas prácticas en el tema.

*Relevancia social:* la investigación busca crear mayor conocimiento sobre la relación entre la sostenibilidad y el sector bancario comercial, y de las oportunidades que ofrecen los productos financieros verdes, en este caso la Línea de Crédito Ambiental, para la creación de valor compartido. A partir de los objetivos propuestos se conocerá el potencial de la Línea y beneficios que genera para los distintos actores. Entre ellos, el banco, las PYMEs clientes, el grupo técnico y la sociedad. Además, permitirá conocer los aspectos positivos así como las capacidades requeridas para las iniciativas que articulen los esfuerzos entre distintos sectores, niveles y actores, lo cual permitirá mejorar su desempeño, y crear un valor mayor a lo logrado hasta ahora. Cabe mencionar que si bien en la investigación se aborda la LCA Seco como estudio de caso, la investigación busca sentar bases para generar interés en el desarrollo de una oferta de productos y servicios financieros acordes a los retos del desarrollo sostenible así como promover la innovación desde la oferta actual y de esta manera lograr aportar a la problemática ambiental en el contexto nacional.

*Implicancias prácticas:* la investigación presenta un estudio situacional bajo el análisis FODA, que buscará reconocer las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se presentan para el aprovechamiento de la línea estudiada. El análisis presentará variables identificadas a través de los análisis PESTA y funcional, así como de ejemplos de éxito reconocidos en la revisión de la literatura. Este análisis permitirá el uso de herramientas de gestión y un primer acercamiento desde las ciencias de la gestión hacia el tema de creación de valor compartido aplicado al sector bancario desde una visión empresarial con interés en la oferta de productos y servicios. Esto, con el fin de presentar las oportunidades de desarrollo para la línea así como propuestas y acciones bajo la forma de recomendaciones para su aprovechamiento desde el campo de las ciencias de la gestión.



#### **4. Viabilidad**

La viabilidad de la investigación se presenta desde dos aspectos principales: la accesibilidad a la data necesaria y la disposición de tiempo.

Para el primer caso se considera viable debido al interés por parte del Área de Responsabilidad Social del BCP en continuar avanzando en la transición hacia la sostenibilidad. Según colaboradores del área de RSE, el banco está motivado a ser el banco líder no solo en el aspecto financiero, sino desde todas sus acciones y ámbitos, entre ellas la sostenibilidad. Para lo cual está esforzándose en tener una base sólida, desde lo cual está desplegando esfuerzos en recursos, investigación, proyectos, entre otros. En este marco, se considera que la investigación se alinea a ello, proponiéndose como una herramienta que aporta información para el aprovechamiento de nuevas oportunidades alineadas al desarrollo sostenible.

El tiempo demandado para el desarrollo de la investigación depende en gran medida del trabajo de campo orientado a la recopilación de la información primaria, la cual depende de la disposición por parte de los funcionarios del banco y las instituciones consultadas como por parte de las PYMEs contactadas. Debido a esto, se realizaron dos entrevistas preliminares a personas claves del banco, que ayudaron a orientar la investigación de la manera más pertinente y eficiente en tiempo.

#### **5. Conclusiones**

El capítulo identificó como problema principal la todavía débil integración del enfoque de sostenibilidad por parte del sistema financiero peruano, en la oferta actual de productos y servicios financieros. Lo cual se relaciona a la aparente débil relación entre la banca y la sostenibilidad, los bajos avances en la inclusión de factores ambientales en la oferta de productos financieros, y las limitaciones para incursionar en productos financieros verdes sin un análisis situacional externo o interno para su desarrollo. Ante ello, se propuso el objetivo general de la investigación y tres objetivos específicos.

Adicionalmente, el tema se justificó tomando en cuenta aspectos de conveniencia, relevancia social y el aporte a las ciencias de la gestión. Además, se analizó la viabilidad de la investigación desde los aspectos de data necesaria y disposición de tiempo.

En el siguiente capítulo, se ahondará en mayor medida sobre la metodología a ser utilizada para la presente investigación.

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Los capítulos anteriores presentaron el marco teórico y el planteamiento del problema necesario para la comprensión del tema de investigación a partir de la revisión de la literatura existente o fuentes secundarias. Este capítulo aborda la metodología de investigación que se aplica para el logro de los objetivos del estudio.

### 1. Metodología de investigación: Selección de caso de estudio y unidades de análisis

A continuación se presenta la justificación de la elección del caso de estudio así como la metodología propuesta para la recopilación de información.

#### 1.1. Justificación de la elección del estudio de caso como metodología de investigación

Según Yin (1989), el estudio de caso es “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestra de forma precisa y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas”. En este sentido, existen tres razones que justifican la aplicación y sugieren la utilidad de los estudios de casos como metodología de investigación para las ciencias empresariales (Cepeda Carrión, 2006; Castro, 2010). En primer lugar, permite al investigador estudiar la unidad de análisis o empresa en su entorno natural, aprender de la situación y generar teorías a partir de todo lo encontrado (Yin, 1994); segundo, permite comprender la naturaleza y complejidad del fenómeno y los procesos vinculados al caso (Villareal & Landeta, 2010). Y por último, es una manera apropiada de investigar sobre un tema poco desarrollado o en sus fases iniciales (Bonoma, 1985; Sarabia, F, 1999; Cepeda Carrión, 2006).

Según lo expuesto y en orden al problema de investigación definido, se escogió como estudio de caso una de las formas pioneras- a nivel nacional- en la integración de la sostenibilidad desde la oferta bancaria: la Línea de Crédito Ambiental (LCA) Seco, el único producto financiero verde presente en la oferta de los principales bancos comerciales privados peruanos<sup>22</sup>, siendo por tanto considerado como importante y significativo, así como también válido, aspectos valorados en la elección del estudio de caso (Galve Ortega, 2000; Alajoutsijarvi et al., 2001). Asimismo, el caso escogido ofrece una situación única y concreta para el estudio (Galperin y Lituchy, 1999; Min y Melachinoudis, 1999; Kumar y Arora, 1999; Karlsen et al., 2003; Martínez, 2003; Boyett y Curie, 2004; Rialp et al. 2005b citados en Villareal & Landeta 2010). Ya que presenta implicancias prácticas desde una teoría de las ciencias de la gestión que coincide con la aplicación práctica y empresarial de la sostenibilidad: la creación de valor

---

<sup>22</sup> El estudio no considera las microfinancieras ni otro tipo de entidades financieras.

compartido. Además, se gestiona desde uno de las principales entidades bancarias en el Perú y tiene como público objetivo a las PYMEs a nivel nacional que quieran mejorar su desempeño ambiental mediante el reemplazo de sus tecnologías por otras más eficientes con menor impacto ambiental. La elección del BCP como delimitación desde la cual se evaluará la gestión de la LCA Seco se debe a que ha sido el banco que ha colocado mayor financiamiento tanto en número de proyectos como en monto total financiado. Y además, presenta iniciativas relevantes para su transición hacia la sostenibilidad desde su gestión como organización.

Los estudios del caso pueden tener una o varias unidades de análisis. Dichas unidades de análisis pueden ser evaluadas desde un sentido holístico (cuando existe una sola unidad de análisis o las unidades no pueden definirse) o de encaje (cuando hay más de una unidad de análisis y el interés de la investigación está puesto en otra u otras subunidades incorporadas a la entidad de referencia) (Yin, 1994). En este caso, se usará el sentido de encaje, ya que el caso se compone de subunidades de análisis definidas: el Banco de Crédito del Perú y los clientes de la LCA, en este caso las PYMEs clientes de la LCA, desde el BCP.

El estudio de caso de la LCA Seco se define finalmente, según la clasificación introducida por Yin (1994) y acorde a las características propuestas para investigación, como un estudio de caso único, con varias unidades de análisis y de sentido incrustado o de encaje.

Por último, se destaca que la utilidad del estudio de caso consiste en que a pesar de no poder hacer conclusiones estadísticas con respecto a una población, sí es posible hacer generalizaciones analíticas que ayuden en la profundización de teorías valiosas para distintos campos de estudios (Castro, 2010). Es decir, que a pesar de no hacer énfasis en las magnitudes referentes a la creación de valor social o económico, los hallazgos presentados establecerán bases para nuevas investigaciones académicas así como para acciones e iniciativas desde las entidades privadas del sector financiero (como por ejemplo, las acciones propuestas en las recomendaciones del capítulo 7). Por último, la LCA Seco es la única línea verde presente entre los bancos más importantes del país por lo que se reconoce como la opción ideal para estudiar. De igual forma sucede con la gestión desde el BCP, ya que es el banco que ha ejecutado la mayoría de los créditos otorgados por la LCA Seco y además, presenta iniciativas relevantes para la transición del sector/empresa hacia la sostenibilidad.

Las unidades de análisis serán descritas en la descripción del caso de estudio.

## 1.2. Metodología para el estudio de las unidades de análisis

La metodología de investigación es el estudio de caso aplicada a la Línea de Crédito Ambiental Seco desde la gestión del BCP, la cual se compone de dos subunidades de análisis: el BCP y las empresas clientes.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los trabajos de investigación pueden presentar cuatro tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. El alcance exploratorio se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes; el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, o cualquier fenómeno que se someta a un análisis, además, es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación; el alcance correlacional tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular; por último, el alcance explicativo se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010). En esta investigación el alcance será principalmente descriptivo ya que se orienta a especificar las características de las unidades sometidas al análisis. Y pretende recoger información de manera independiente y conjunta sobre la teoría a la que se refiere el objetivo de investigación: el valor compartido; así como también de las variables identificadas en la hipótesis (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010).

Si bien la investigación tendrá el alcance descriptivo, es necesario mencionar que también incluye el alcance exploratorio en la etapa inicial de la investigación, que tuvo la intención de recopilar información inicial útil para la definición del problema, construcción del marco teórico y elección del diseño metodológico que guía la investigación. Es importante mencionar que la inclusión de más de un alcance en la investigación es posible, por lo cual la inclusión de un estudio exploratorio previo al descriptivo se consideró válido para la etapa inicial de esta investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010).

El enfoque o método de investigación puede ser de dos tipos: monometódico o multimétodo. El primero se refiere a la aplicación de un solo método que puede ser cualitativo o cuantitativo. El cualitativo tiene como misión recolectar y analizar la información en todas las formas posibles, exceptuando la numérica, además busca profundizar en el tema (Blaxter, Hughes, & Tight, 2000). El cuantitativo se ocupa de la recolección y análisis de la información

por métodos numéricos y mediante la medición de las variables (Niño, 2011). El segundo método se refiere al uso de varios métodos o métodos mixtos (Hernández et al., 2010). Como se mencionó al inicio del capítulo, el estudio de caso sigue una metodología principalmente cualitativa, lo que coincide con la propuesta del estudio de caso. Pero, también involucra la lógica cuantitativa en el proceso de recolección de información que incluye instrumentos predeterminados, datos numéricos y número considerable en la muestra de empresas beneficiarias de la LCA para el análisis (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010), que tienen la finalidad de proveer información para el logro de los objetivos específicos 1 y 2. En este sentido, el enfoque de la investigación puede considerarse como mixto o multimétodo, siendo principalmente cualitativo y cuantitativo de manera complementaria. El uso de este método se justifica ya que permite al investigador ser metodológicamente plural y guiarse por el contexto, la situación, los recursos disponibles, los objetivos y el problema de estudio; ya que cada enfoque -cualitativo o cuantitativo- se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y conducir a la solución de distintos problemas y cuestionamientos (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010). Además, en esta investigación los objetivos pretenden ahondar en conceptos y variables (principalmente los abordadas bajo el enfoque descriptivo), para los cuales las técnicas cualitativas serán útiles. Igualmente, se han planteado objetivos que involucran datos numéricos (valor para el banco), lo que requiere un análisis también cuantitativo.

Desde el ámbito cuantitativo el diseño puede subdividirse en experimental y no-experimental (Hernández et al., 2010). El diseño experimental se refiere a estudios de intervención, donde un investigador genera una situación para tratar explicar cómo afecta a quienes participan en ella en comparación con quienes no lo hacen (Creswell, 2009 citado en Hernández et al., 2010). El diseño no-experimental se refiere a “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al., 2010, p.149); este tipo de estudios se caracteriza por observar situaciones ya existentes y no provocadas; no es posible influir sobre las variables, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El diseño seleccionado es el diseño no-experimental; ya que no se manipularán las variables, sino se recopilará la información en base a hechos pasados. Además, se analizan organizaciones y procesos involucrados a la LCA Seco, en las cuales no es posible alterar variables internas o externas a ellas.

Los diseños no experimentales se pueden clasificar en transversales y longitudinales. En esta investigación se utilizará el diseño no-experimental transversal, que se refiere a la

recolección de datos en un único momento, tiene el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández et al., 2010). En este sentido, la investigación se enfocará en recopilar información en un solo periodo de tiempo: inicios de la LCA Seco en el 2004 hasta los proyectos cerrados y registrados mediante su ficha técnica en el 2014.

## **2. Recopilación de información**

La investigación desde el enfoque mixto reconoce instrumentos de recopilación de información cualitativos y cuantitativos, para este caso se usarán: la entrevista y la revisión de documentos y registros y un cuestionario (encuesta propuesta).

### **2.1. Instrumentos de recopilación de información**

#### **2.1.1. Entrevistas**

Según Niño (2011), las entrevistas son una técnica que permite recoger y profundizar en las opiniones y puntos de vista de participantes e incluso intercambiar con ellos en algún campo. Tiene entre sus ventajas el poder obtener información que el sujeto entrevistado no estaría en condiciones de proporcionar por otro medio. Proporciona comodidad para el entrevistado y permite asegurar la participación, aclarar o pedir aclaraciones así como verificar respuestas. Las entrevistas pueden ser de los siguientes tipos (Grinnell y Unrau, 2007 citados en Hernández et al., 2010):

- Entrevistas estructuradas: el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden)
- Semiestructuradas: se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)
- Abiertas: se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido).

En esta investigación se proponen el uso de entrevistas estructuradas y no estructuradas. Las entrevistas estructuradas se enfocan principalmente en la recopilación de información correspondiente a las preguntas específicas 1 y 2, ya que se buscan recoger información que complemente a la brindada en las fichas técnicas, las cuales se vinculan directamente a la descripción o medición de variables identificadas. Cabe mencionar, que estas entrevistas se

orientan a recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa, a través de preguntas múltiples y semiabiertas. Por otro lado, las entrevistas no estructuradas se utilizarán principalmente para la recolección de información correspondiente al objetivo general 3, ya que el interés es recopilar información y percepciones que permitan reconocer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades vinculadas al caso de estudio, la LCA Seco.

Los actores entrevistados, su descripción, el tipo de entrevista así como la organización puede consultarse en el Anexo A. Asimismo, las guías de entrevistas pueden ser consultadas en el Anexo B.

### **2.1.2. Documentos y registros**

Según Hernández et al. (2014), los documentos y registros son herramientas de recopilación de información que corresponden tanto a documentos grupales como individuales. Estos pueden relatar información histórica con datos e información útiles para el análisis de la investigación. Entre los tipos de documentos y registros a ser utilizados en una investigación, pueden reconocerse los siguientes documentos y registros grupales y personales (Hernández et al., 2010):

- Documentos grupales. Documentos y materiales organizacionales como memorandos, reportes, planes, evaluaciones, comunicaciones, publicaciones internas, entre otros. Aunque algunos son producidos por una persona, incumben o afectan a toda la institución. En este caso se encuentran los documentos institucionales del Banco de Crédito a ser utilizadas como fuente de información para el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, especialmente el tercer objetivo.
- Documentos personales. Documentos preparados por motivos profesionales: documentos preparados por razones profesionales cuya difusión es generalmente pública. En este caso se encuentran las fichas técnicas correspondientes a las empresas clientes de la Línea de Crédito Ambiental a ser utilizadas como fuente de información para el cumplimiento de los objetivos específicos de investigación 1 y 2.

La lista de ambos tipos de documentos utilizados puede consultarse en el Anexo C.

Los documentos brindados han permitido el análisis documental necesaria para la complementación de la descripción del estudio de caso, así como aportado al logro de los resultados obtenidos. Asimismo, han ayudado a completar información inicialmente propuesta mediante otro instrumento. Este es el caso de las ficha técnicas brindadas por CER, las cuales permitieron obtener la información que inicialmente se pensó recopilar mediante encuestas a los

clientes PYMEs, pero que sin embargo, fue complicado debido a distintas limitaciones que se abordan en el capítulo 6.

### **2.1.3. Cuestionario**

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir y debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2008 citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Contiene preguntas que pueden ser cerradas o abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones que han sido previamente delimitadas y presentan posibilidades de respuesta a los participantes. Estas preguntas pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado, y puede variar de población en población. Estas preguntas son útiles cuando no se cuenta con información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento. Su mayor desventaja es la dificultad para codificar, clasificar y preparar, y requieren de un mayor esfuerzo y de más tiempo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El cuestionario propuesto está orientado a recopilar información y ayudar a la sistematización de información correspondiente a las PYMEs y sus proyectos correspondientes. Cabe mencionar, que la intención inicial en la aplicación de los cuestionarios fue dirigirlo a todas las empresas clientes de la LCA Seco; sin embargo, debido a las limitaciones explicadas en el capítulo 6, no fue posible su aplicación a todas. En este sentido, se tomó un procedimiento alternativo en función a la información sí disponible. Los cuestionarios fueron llenados con información disponible en fichas técnicas brindadas por la entidad técnica a cargo de la LCA Seco, el CER. Es importante mencionar que la información brindada coincidía con la solicitada en el cuestionario. Finalmente, el cuestionario recopiló información de 14 empresas mediante la ayuda de las fichas técnicas, y solo mediante la aplicación directa del cuestionario mediante entrevista a la Fundación Ventanilla.

La información finalmente recopilada a partir del diseño del cuestionario (ver Anexo D) ha sido sistematizada en una base de datos (ver anexo E en el CD adjunto)

### **2.1.4. Visitas guiadas**

La observación cualitativa implica adentrarse en profundidad a situaciones sociales, mantener un papel activo, reflexión permanente y estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Este método de recopilación de información se aplica cuando se quiere explorar ambientes, contextos, subculturas y aspectos de



la vida social (Grinnell, 1997 citado en Hernández et. al); describir contextos o ambientes y las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan y los significados de las mismas (Patton, 2002 citado en Hernández et al., 2010); comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas (Jorgensen, 1989 citado en Hernández et al., 2010); identificar problemas (Daymon, 2010 citado en Hernández et al., 2010); y generar hipótesis para futuros estudios (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

La observación puede clasificarse, dependiendo del grado de involucramiento del investigador, en: sin participación, cuando se observan videos; participación pasiva, cuando está presente el observador, pero no interactúa; participación moderada, cuando participa en algunas actividades, pero no en todas; participación activa, participa en la mayoría de las actividades pero no se mezcla completamente con los participantes; y participación compleja, cuando el observador es un participante más (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010).

En este caso, la actividad de observación realizada consistió en una participación activa ya que fue una visita guiada por dos trabajadores con los que se mantuvo una conversación sobre el proyecto y su contexto en la empresa analizada. La observación se realizó de manera complementaria para poder conocer de manera directa el funcionamiento de uno de los proyectos financiados, ya que la opción fue brindada por la empresa, al no disponer de mayor información (solicitada en el cuestionario) debido a rotaciones de personal. La organización visitada fue la empresa Curtiembre La Pisqueña y se observó el funcionamiento de las plantas de tratamiento y reciclaje de aguas de efluentes, proyecto financiado por el BCP a través de la LCA Seco.

La ficha de observación puede ser consultada en el Anexo F.

### **3. Selección muestral**

Para la recopilación de la información necesaria se propone el uso de muestreos no probabilísticos. En este caso se usarán tres tipos: i) la muestra discrecional (también conocida como intencional o criterio), que se da cuando el investigador usa su criterio y selecciona aquellos elementos que son representativos de la población en el estudio y ayudarán al logro de los objetivos (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009); ii) la muestra por conveniencia, que se refiere a la elección de aquellos actores que tienen mayor disponibilidad y por tanto son más accesibles (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009); y iii) la muestra por bola de nieve, que implica

el contacto con un nuevo individuo por medio de otro que forma parte de la muestra. Este tipo de muestras serán aplicadas a cinco actores:

**Tabla 6: Actores seleccionados para la recopilación de información**

Actores seleccionados	
Actor 1: Responsable LCA Seco en el BCP	Responsable de la LCA Seco en el BCP. El criterio para su elección muestral fue discrecional, ya que actualmente dirige la gestión de la LCA desde el BCP y trabaja en su gestión desde hace 8 años, siendo la fuente de información más directa desde el banco.
Actor 2: Colaboradores de RSE-BCP	Se compone por los colaboradores de Responsabilidad Social en el BCP, que en este caso representan el universo. El criterio de elección muestral fue discrecional y por bola de nieve, ya que la elección se debió a la vinculación de las funciones de las personas de la muestra con el tema ambiental desde el área de Responsabilidad Social y su vinculación directa con las áreas del giro de negocio en el banco; así como a la identificación y recomendación por parte de una persona de la muestra para otra entrevista con una persona dentro del universo definido
Actor 3: Responsables técnicos de la LCA en CER	Representan un universo de 4 personas y pertenecen al Área de Asesoría Técnica Financiera, la cual gestiona la LCA Seco desde el CER. Para ellos, el criterio de elección muestral fue discrecional, ya que la persona entrevistada es la Coordinadora actual del equipo.
Actor 4: Empresas clientes de la LCA-BCP	Empresas que recibieron financiamiento del BCP mediante la LCA Seco hasta el año 2015. El criterio de selección muestral es por conveniencia y por tipo de casos, ya que las empresas seleccionadas cuentan con fichas técnicas que presentan datos cuantitativos y cualitativos para el análisis de las variables. Asimismo, también es por tipo de casos, ya que entre las empresas se reconocen dos que han implementado o están postulando para la implementación de una segunda fase de proyecto a ser financiado por la LCA Seco. Este es el caso de la empresa Fundación Ventanilla que a pesar de no contar con una ficha técnica, se incluye en la muestra. Para ello se recopiló la información mediante una entrevista estructurada donde se aplicó el cuestionario propuesto previamente. La otra empresa no accedió a la entrevista y sus datos se obtuvieron únicamente mediante la ficha técnica.
Actor 5: Expertos	Han sido elegidos por discreción y conveniencia. Éstos son representantes de instituciones privadas y públicas, que en el ejercicio de su profesión se han involucrado con temas a los tratados en el trabajo de investigación.

Cabe mencionar, que uno de los actores propuestos inicialmente en la investigación fue la Cooperación Suiza, desde Seco, pero debido a las limitantes (ver capítulo 6) no se pudo concretar. Por ello, uno de los expertos entrevistados brinda aportes desde su *expertise* en una entidad de Cooperación Internacional con acciones e iniciativas similares en el país, además, de su conocimiento de la etapa inicial de la LCA en el país. Los otros expertos responden al interés de conocer los avances en el tema ambiental desde el Estado, específicamente sectores Ambiental e Industria, y perspectivas de especialistas consultores de las iniciativas de sostenibilidad que desarrolla el banco. El detalle de la selección muestral propuesta puede ser consultado en el Anexo G.

Por otro lado, es preciso mencionar que desde un enfoque más general a la selección muestral, la investigación se organizó metodológicamente a través de una matriz de consistencia (ver Anexo H).

#### 4. Métodos de análisis de información

##### 4.1. Herramienta y Análisis FODA

El análisis situacional o FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones reales de una organización desde 4 variables: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En esta investigación se propone el uso del FODA como herramienta que facilita la comprensión de factores críticos del éxito, para la gestión de la entidad bancaria. La herramienta se estructura desde dos ambientes principales: el entorno externo y el entorno interno.

**Tabla 7: Análisis externo e interno para la identificación de factores de éxito**

Análisis externo e interno	
Análisis externo	<p>Se orienta hacia la exploración del entorno y análisis de la industria para identificar tendencias y eventos que escapan del control de la empresa o industria. Proporciona información clave para los gerentes y guía estrategias para el aprovechamiento de oportunidades (D'Alessio, 2014).</p> <p>Para la identificación de las variables externas se propone el uso del análisis PESTA, que se orienta al análisis de las variables influyentes para el sujeto de análisis desde los aspectos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.</p>
Análisis interno	<p>La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar fortalezas y neutralizar las debilidades, siendo lo más importante identificar las competencias distintivas, que no puedan fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia (D'Alessio, 2014).</p> <p>Para el análisis interno se propone el estudio del ciclo operativo propuesto por D' Alessio (2014) en su libro <i>Planeamiento Estratégico Razonado</i>, que considera las áreas funcionales relevantes para el caso de estudio. En este caso, se analizará las funciones de: administración y gerencia; marketing y ventas; las operaciones vinculadas a producción de bienes y servicios, pero que en este caso (por ser bancario) se abordarán desde la gestión de riesgos; las finanzas y contabilidad se referirá hacia los esfuerzos que soporten financieramente acciones de sostenibilidad en el banco; los recursos humanos y cultura; el sistema de información; y finalmente, la innovación y desarrollo tecnológico que comprende los esfuerzos en desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia. Finalmente, no se tomará en cuenta el liderazgo y cultura organizacional propuesta por el autor citado, ya que éstos serán abordados dentro de administración y gerencia (D'Alessio, 2014).</p>

Debido a que la industria bancaria, desde el enfoque de estudio no está desarrollada a nivel nacional, se propone la inclusión complementaria de dos matrices que evalúan los factores críticos de éxito en relación a la actuación de la competencia y organizaciones referentes:

- Matriz del perfil competitivo (MPC): Esta matriz se basa en los factores críticos de éxito, los cuales afectan a todos los competidores y son críticos para que la organización tenga éxito en el sector industrial. Reconoce variables sobre las

cuales la gerencia puede influir mediante sus decisiones y así afectar positivamente la posición competitiva de las organizaciones (D'Alessio, 2014).

- Matriz del Perfil Referencial (MPR): Esta matriz incluye a las organizaciones que presentan las mejores prácticas a nivel global y son útiles para conocer qué es lo que ocurre en la industria. Es similar a la matriz de perfil competitivo, sin embargo en este caso las organizaciones evaluadas pertenecen a la misma industria, pero no son competidores (D'Alessio, 2014).

Los resultados de estas matrices serán complementarios a los resultados del FODA.

#### **4.1.1. Matrices**

A partir de las evaluaciones externas e internas se propone entonces la matriz FODA, la cual resume las variables priorizadas en oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Para la realización del análisis se toma en cuenta la importancia de cada variable para la organización sobre el conjunto total identificado, y a partir de ello se asigna un peso a cada factor en el rango de 0 a 1, donde la suma de cada tipo de factores (oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas) debe ser 1. Asimismo, a cada factor se le asigna una calificación entre 1 y 4 dependiendo del estado en que se encuentra. De forma seguida se multiplica los pesos de cada factor para obtener una calificación ponderada. Esto se realiza para la elaboración de las Matrices de Evaluación de los factores Internos (MEFI) y de Evaluación de los Factores externos (MEFE) (Ponce Talancón, 2006), que componen la matriz FODA. La primera presenta la lista de variables correspondientes al ámbito interno (debilidades y fortalezas), con las ponderaciones y calificaciones correspondientes. La segunda presenta lo mismo, pero para las variables externas (oportunidades y amenazas).

El análisis FODA permite identificar las principales debilidades, y fortalezas de la organización, así como la prioridad en trabajar para corregirlas o explotarlas. Asimismo, permitirá reconocer las oportunidades que están siendo desaprovechadas así como las amenazas latentes (Ponce Talancón, 2006). Ambos resultados permiten reconocer el estado y la situación del caso de estudio para el aprovechamiento y desarrollo de una línea verde así como reconocer también si se está en la capacidad de aprovecharla y desarrollarla de manera exitosa. Finalmente, las matrices, desde sus resultados ponderados permiten identificar los factores claves de éxito para el desarrollo de la LCA desde el BCP.

Finalmente, es válido mencionar que otra alternativa considerada para el análisis de investigación es el análisis de barreras aplicado a las barreras identificadas en el marco teórico, sin embargo, este análisis demanda mayor información y acceso a mayores áreas del banco (áreas con dificultad de acceso). Además, dicho análisis de barreras presentó información

resultante de investigaciones de casos generales a nivel internacional, pero a nivel local no se cuenta con el mismo tipo de información, ni la facilidad para recopilar la información necesaria para el mismo tipo de análisis aplicado al caso de estudio. Esto, sumado al interés de abordar el marco habilitante para la integración de la sostenibilidad en las entidades bancarias, pero no necesariamente un diagnóstico, llevó a la priorización de la identificación de factores externos e internos bajo la metodologías FODA.

## **5. Estudio exploratorio**

El estudio exploratorio se realiza con la intención de examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas, no ha sido abordado antes o se quiere indagar más desde nuevas perspectivas (Hernández et al., 2010). Para la presente investigación se realizó un estudio exploratorio inicial que sirvió de guía para la formulación del problema y el diseño metodológico de la investigación. Tuvo como objetivo, conocer más sobre el tema de investigación desde 3 ámbitos: los avances de los principales bancos en el Perú hacia la sostenibilidad, los avances del BCP en la integración de la sostenibilidad (iniciativas a nivel general) y la línea de crédito ambiental Seco desde la gestión del BCP.

Para el primer caso, se realizó el análisis documental de los Reportes de Sostenibilidad y Memorias de los 4 principales bancos a nivel nacional (según Ranking de América Economía): BBVA Continental, Interbank, BCP y Scotiabank, correspondientes a los años 2012, 2013 y 2014. Para el segundo caso, se realizó una entrevista (entrevista estructurada) a Fernando Gutiérrez, Analista de Responsabilidad Social del BCP. En ella se hizo referencia a las iniciativas que el banco viene trabajando así como el interés de la institución financiera por integrar criterios de sostenibilidad en la organización desde distintos aspectos (comunicacional, capacitación, entre otros). Para el tercer caso, se realizó una primera entrevista individual a Kathia Ilave, entonces Gerente Adjunto de Comercio Exterior en el BCP, quien explicó el funcionamiento de la LCA Seco, así como detalles de su gestión para facilitar la comprensión.

## **6. Consideraciones éticas para la investigación**

Las consideraciones éticas tomadas en cuenta para la investigación se refieren a dos aspectos: la validez y confianza. La validez busca garantizar que los resultados del estudio sean los esperados. Esto implica tomar consideraciones que puedan ser relevantes para el diseño de los instrumentos (por ejemplo, el uso de términos comprensibles), así como también asegurar un entorno adecuado para su correcta y eficaz aplicación (Arbaiza, 2014). Estas consideraciones fueron integradas en el proceso de diseño, aplicación y procesamiento de la información a través de las siguientes medidas: i) los instrumentos fueron revisados por una persona distinta al investigador; ii) la información recopilada por entrevistas fue validada desde la comparación

entre apuntes y grabaciones; y iii) se seleccionó el momento y lugar más oportuno para la aplicación de los instrumentos (en la medida de lo posible) para así facilitar el desarrollo tranquilo y fluido de las entrevistas. La confianza incorpora criterios de confidencialidad para asegurar que la información es efectivamente usada para los fines para cuales fueron brindados. Para esto, todos los actores entrevistados o brindaron información guiada firmaron un consentimiento informado (ver Anexo I en el CD adjunto), cuyo principal aporte es sentar las bases de la confidencialidad de los datos brindados y condiciones para su uso (Weathington & Cunningham, 2012). Asimismo, se considera el uso responsable de las fuentes utilizadas y respeto a la autoría de las ideas e información presentada a lo largo de la investigación. Esto, mediante las referencias bibliográficas y citado adecuado.



## **CAPÍTULO 4: ESTUDIO DE CASO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO AMBIENTAL SECO EN EL BCP**

El capítulo anterior presentó la metodología aplicada en la investigación. Este capítulo presenta, primero, la descripción de la LCA Seco en aspectos generales, para luego describir la actuación de las unidades de estudio definidas en la metodología de estudio. Con respecto al BCP, se presenta información básica de la institución y unidades de negocio. Seguidamente, se presentará la transición del BCP hacia la sostenibilidad, a partir de la mención de sus principales avances. Finalmente, se describirán las pequeñas y medianas empresas desde su relación con la LCA Seco, y las variables que se pretenden evaluar. Todo lo anterior será estudiado en base a su relevancia para la creación de valor compartido hacia los actores desde un enfoque de creación de valor social (desde una mira ambiental y social) y de valor para el negocio, en este caso, del BCP.

### **1. Línea de Crédito Ambiental Seco**

#### **1.1. La Línea de Crédito Ambiental Seco desde la gestión del Banco de Crédito del Perú como subunidad de análisis**

El estudio de caso se centra en la LCA Seco, la cual será abordada desde el enfoque de valor compartido como teoría que integra la sostenibilidad en la actividad empresarial. Para ello y con la intención de conocer las relaciones de una entidad bancaria con el desarrollo sostenible desde la creación conjunta de valor para la empresa y la sociedad (valor compartido), se han delimitado dos subunidades de análisis: el BCP y las empresas clientes; las cuales serán abordadas únicamente en su relación y vinculación a la LCA y sus avances de sostenibilidad relevantes para el análisis del caso.

En esta investigación el estudio de caso queda delimitado a su desarrollo únicamente a nivel nacional y desde su gestión en una única entidad bancaria, el Banco de Crédito del Perú. Además, la delimitación temporal definida coincide con el inicio en el mercado de la LCA Seco, en el año 2004 hasta el año 2015<sup>23</sup>.

#### **1.2. Descripción de la LCA**

La Línea de Crédito Ambiental (LCA) consiste en un fondo especial otorgado por la Cooperación Suiza, a través de la su Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de Suiza con la intención de proporcionar a los pequeños y medianos empresarios (PYMEs) una

---

<sup>23</sup> La investigación a nivel general toma como delimitación temporal el periodo 2004-2015; sin embargo, es necesario especificar que las muestras recogidas cuentan información en escalas de tiempo distintas entre ellas (debido a la información registrada y disponible), aunque comprendidas en el mismo intervalo.

herramienta financiera sólida para hacer inversiones en maquinaria y equipos que reemplacen sus equipos antiguos y reduzcan el impacto ambiental a partir de ello (BCP, 2015b). La LCA tiene como objetivo incrementar el atractivo de las inversiones en Producción Más Limpia mediante dos aspectos (CER, s.f):

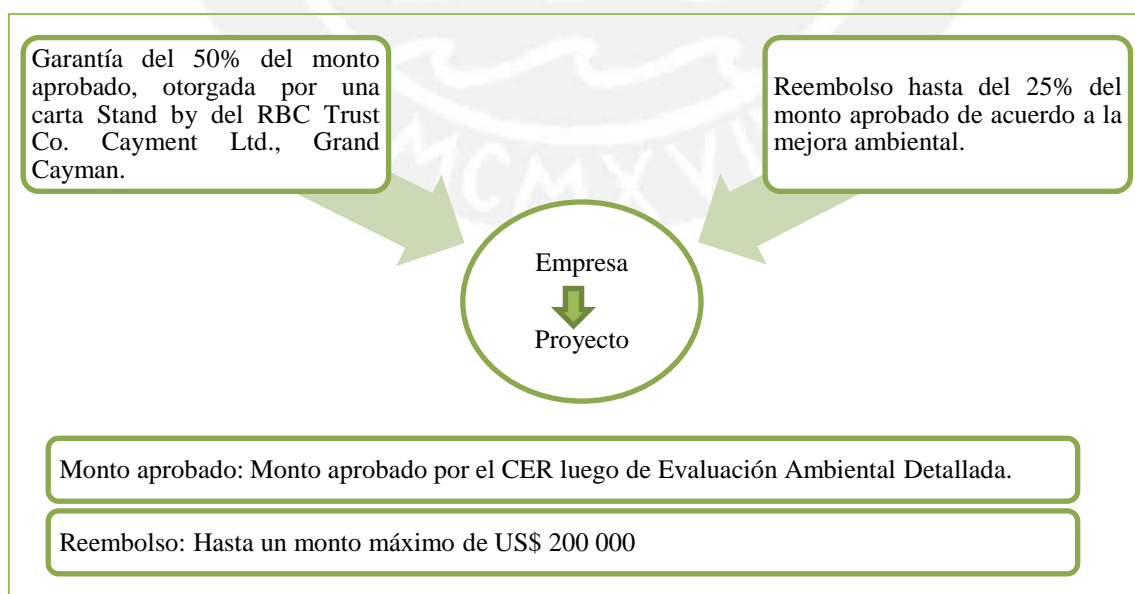
- La reducción del riesgo financiero
- Un incentivo en función a las mejoras ambientales

La LCA inició en el Perú en el año 2004, con la creación de un fondo de garantía de 5 millones de dólares. En la etapa inicial del proyecto, este fondo fue ofrecido a los bancos de capital peruano a esa fecha, entre los cuales se encontraban: el banco Wiese Sudameris, hoy The Bank of Nova Scotia (Scotiabank); el Banco Internacional del Perú (Interbank); y el Banco de Crédito del Perú (BCP).

La LCA integra esfuerzos de 3 actores para ofrecer el préstamo a las PYMEs: La Cooperación Suiza, a través de su Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (Seco), GEA a través del Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social (CER), y el intermediario financiero, en este caso el Banco de Crédito del Perú (BCP), que actúa para facilitar la comercialización de la línea. Seco otorga al Banco una línea de crédito inicial de US\$5 millones y nombra a CER como los evaluadores técnicos de los proyectos (CER, 2015b). De esta manera, se conforma una iniciativa tripartita debido a la participación de 3 entidades distintas, con roles claves para la oferta de créditos ambientales.

A continuación, la figura 13 resume los beneficios que otorga la LCA Seco:

**Figura 13: Beneficios de la Línea de Crédito Ambiental**



Fuente: CER (s.f).



La LCA ofrece una garantía comercial al 50% del valor de la inversión, sin costo para el cliente. Las garantías son otorgadas desde un banco del exterior, es una garantía internacional concedida mediante una Stand by Letter otorgada sin costo para el beneficio de los clientes. La Stand by Letter of Credit es similar a la garantía,

La línea ofrece un bono de hasta 25% del monto financiado que es otorgado en forma de amortización y no para disposición del cliente. El bono se otorga si es el indicador de reducción de impacto ambiental (reducción de las emisiones, ahorro de energía, eficiencia, mejoras tecnológicas) definido mejora a partir del proyecto financiado (BCP, 2015b).

### 1.3. Características de la LCA

Para que una empresa pueda calificar y acceder a los beneficios de la LCA, existen una serie de requisitos, tanto en las características de la empresa, como en el proyecto que desea financiar. A continuación se detallan las características de las empresas y proyectos postulantes:

**Tabla 8: La LCA Seco**

Línea de Crédito Ambiental Seco <sup>24</sup>	
Características de los proyectos a financiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de reemplazo de equipos antiguos por nuevos, que sean de la mejor tecnología aplicable.</li> <li>• Deberá demostrarse una mejora en el proceso, en sus niveles de eficiencia y lograr una reducción en el indicador ambiental aplicable<sup>25</sup>.</li> <li>• Lograr ahorro en el consumo de recursos naturales y materia prima.</li> <li>• La realización del proyecto (y/o logro del indicador de desempeño ambiental) no deberá estar obligada al cumplimiento de una norma o ley ambiental.</li> <li>• El valor máximo del proyecto es de US\$ 1 000 000.</li> </ul>
Empresas que pueden acceder a la LCA:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas peruanas (&gt; 75% de capital nacional).</li> <li>• Activos totales menores o iguales a US\$ 8.5 millones.</li> <li>• Máximo 500 trabajadores.</li> <li>• No subsidiarias o sucursales de empresas extranjeras. No organizaciones ni empresas públicas.</li> <li>• Califican para un préstamo bancario.</li> </ul>

Adaptado de: CER (2015b).

La LCA se enfoca a sectores específicos de la economía. Asimismo, tiene condiciones sobre para la adquisición de las nuevas tecnologías. En este sentido, en el inicio de la LCA en el Perú, se establecieron estas condiciones, pero en el 2011 se realizó la actualización de los

<sup>24</sup> Datos válidos para la LCA a nivel Perú, es decir, incluye además del BCP a los bancos Interbank y Scotiabank.

<sup>25</sup> El indicador se decide según la evaluación de CER, que determina un indicador significativo del impacto ambiental de la empresa.

contratos, momento aprovechado para realizar cambios al formato original. Estos cambios tuvieron el objetivo de flexibilizar la LCA y acomodarlo al contexto peruano. A continuación se muestran las condiciones que han presentado cambios entre antes y después del 2011:

**Tabla 9: Cambios en la LCA**

	Antes del 2011	Después del 2011																
Sectores	Empresas industriales	Industrial: manufactura, agroindustria. Agropecuaria. Servicios o empresas de "escala industrial": lavanderías, tintorerías, talleres mecánicos, panaderías, artesanías, servicios de lavado y/o pintura de autos y similares. Servicios: de hospedaje, hoteles y centros recreativos; clínicas y centros de salud; centros educativos. Centros comerciales. Oficinas Transporte de productos químicos y transporte aéreo, marítimo y terrestre (no aplicable a cambio de flotas).																
Condiciones para la adquisición del equipo	el equipo a comprar debía tener una antigüedad máxima de seis meses	los equipos pueden ser de segunda mano, en buenas condiciones																
Bono otorgado	Máximo 40% del monto financiado, según la reducción lograda <table border="1" data-bbox="402 1160 805 1444"> <thead> <tr> <th>Reducción</th> <th>Reembolso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&lt; 20%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>21 – 30%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>31 – 40%</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>≥ 41%</td> <td>40%</td> </tr> </tbody> </table> Adaptado de: CER (s.f)	Reducción	Reembolso	< 20%	0%	21 – 30%	20%	31 – 40%	30%	≥ 41%	40%	Máximo 25% del monto financiado Máximo 200 mil dólares de amortización como bono <table border="1" data-bbox="890 1193 1337 1308"> <thead> <tr> <th>Reducción</th> <th>Reembolso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>30-50%</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>&gt;50%</td> <td>25%</td> </tr> </tbody> </table> Adaptado de: CER (s.f)	Reducción	Reembolso	30-50%	15%	>50%	25%
Reducción	Reembolso																	
< 20%	0%																	
21 – 30%	20%																	
31 – 40%	30%																	
≥ 41%	40%																	
Reducción	Reembolso																	
30-50%	15%																	
>50%	25%																	

Adaptado de: CER (s.f) y BCP (2016).

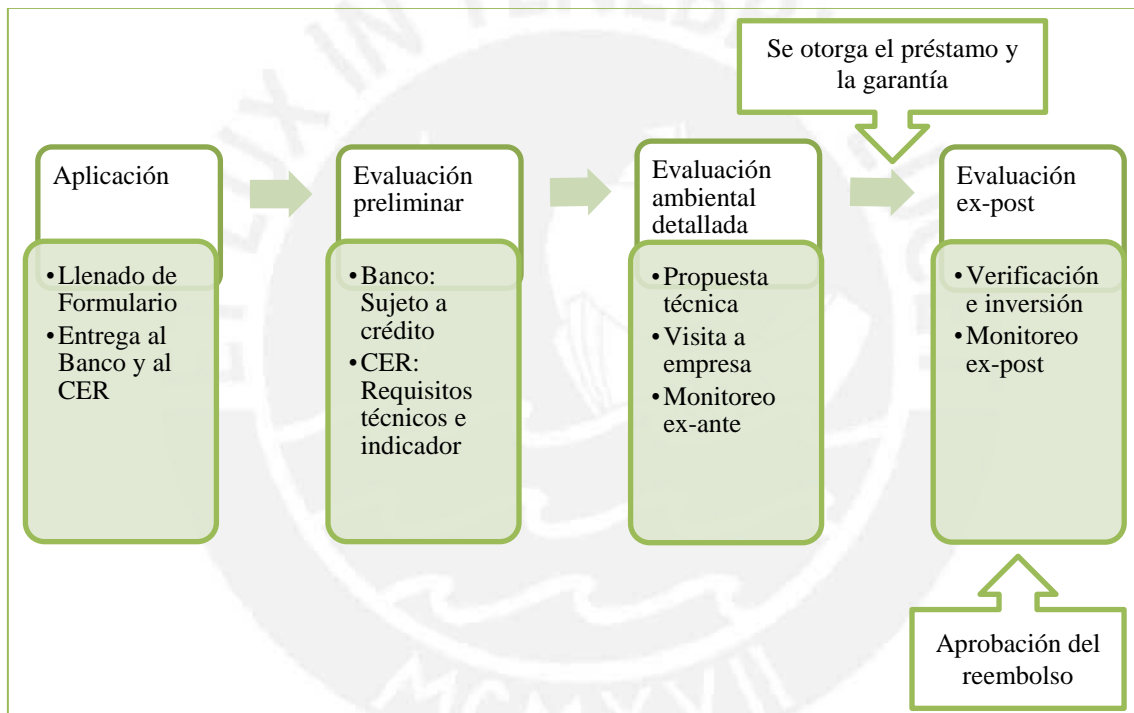
Según comentó Kathia Ilave, las condiciones de la LCA antes eran hasta cierto punto restrictivas. Ante ello, en el 2011 se buscó flexibilizar la LCA, ampliando los sectores hacia los cuales se pudiera ofrecer el financiamiento, y aceptando también la adquisición de tecnologías que aunque no estén nuevas sí estén en buen estado. Finalmente, se realizaron cambios también en los montos de amortización que representan el bono otorgado ante los logros ambientales alcanzados. Antes Seco reembolsaba hasta el 40% de la línea de crédito y a la vez ofrecía reembolsos parciales al 20 y 30%. En estos casos, al no existir un monto de reembolso tope se podía llegar a devolver hasta 400 mil dólares (ya que el monto máximo de financiamiento es 1

millón). A partir del 2011, esto cambió y se estableció un reembolso máximo de 25% del monto financiado ante reducciones ambientales mayores a 50%. Asimismo, se estableció un monto tope de 200 mil dólares. Es así, que las condiciones cambiaron para ser más flexibles con las condiciones para acceder a ella, pero también se volvieron más exigentes para otorgar el beneficio del reembolso, aunque menos generosos en los montos a reembolsar.

#### 1.4. Proceso de presentación de proyectos

Desde el momento que una empresa está interesada en acceder al financiamiento ofrecido mediante la LCA Seco. Se inicia un proceso, hasta el momento en el que se concede finalmente el reembolso, en caso de corresponder. A continuación, la figura 14 presenta el proceso de presentación de proyectos:

**Figura 14: Proceso de financiamiento de un proyecto mediante la LCA**



Adaptado de: CER (s.f).

Según detallan declaraciones desde el ámbito financiero en el BCP (comunicación personal, 11 de agosto, 2015) y técnico de la LCA (comunicación personal, 04 de noviembre, 2015) en CER, la empresa que desea acceder al financiamiento inicia presentando un formulario sencillo (bajo la forma de declaración jurada) a CER para que sea analizado por ellos, y se presente posteriormente al Banco. Esto dura aproximadamente entre 1 a 2 semanas, donde GEA empieza un reporte preliminar, que dura aproximadamente entre 2 y 3 semanas, y expone si el proyecto es viable y hasta cuánto podría ser la línea que se le otorgue para que pueda ser

garantizado. Se realizan las mediciones y después el banco somete a riesgos. Entre 1 y 2 meses como máximo se tendría que tener la garantía para que pueda ser aprobado por riesgos. Luego, viene la compra de la maquinaria. Finalmente, se calibra la maquina nueva para comparar (se espera al menos 3 meses para hacer la verificación).

Si bien es cierto que la LCA se basa en el fondo de garantía otorgado por CER, este funciona mediante intermediarios financieros, los cuales promocionan la línea y canalizan el financiamiento mediante operaciones de mediano plazo y arrendamiento financiero (leasing y lease back). Los intermediarios financieros ofrecen el financiamiento mediante tasas de mercado, según el riesgo que represente cada cliente (procedimientos particulares por cada banco).

### 1.5. Resultados:

Finalmente, los resultados hasta ahora alcanzados mediante la LCA, según datos brindados en la entrevista con la coordinadora técnica de CER, son los siguientes:

**Tabla 10: Resultados LCA**

<b>Resultados LCA<sup>26</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 préstamos aprobados (todas las IFs)</li> <li>• 19 de los 26 proyectos se encuentran culminados</li> <li>• 7 de los 26 proyectos están en etapa de implementación</li> <li>• 22 préstamos aprobados (solo desde el BCP)</li> </ul>
------------------------------------	---

A partir de los resultados descritos es posible notar que el intermediario financiero más activo en colocar financiamiento a través de la LCA ha sido el BCP. Debido a esto, se consideró estudiar la LCA desde el BCP y de esta manera evidenciar los vínculos entre una entidad bancaria con la sostenibilidad, a través de la oferta de productos y servicios financieros, en este caso a través de la LCA Seco. En la siguiente sección se presentarán a otras dos organizaciones que permiten el desarrollo de la LCA, aunque en esta investigación no se ahondará en su participación.

### 1.6. Actores vinculados a la Línea de Crédito Ambiental Seco

La línea de Crédito Ambiental se realiza entre 4 actores principales, el BCP, el Grupo GEA, a través del Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social (CER), la Cooperación Suiza (Seco) y la empresa receptora del Crédito. En la sección anterior se describió ampliamente al Banco BCP y su desempeño en relación a la LCA Seco. En esta sección se presentan dos de los actores que facilitan la gestión de la línea de crédito: GEA-CER y la Cooperación Suiza.

<sup>26</sup> Los montos aprobados y financiados serán abordados desde los resultados del estudio de caso.

### **1.6.1. GEA-CER**

GEA es, a través del Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social (CER), la institución responsable de la evaluación técnica de los proyectos de la LCA en el Perú.

GEA Se fundó en 1992 como la Oficina de Asesoría y Consultoría Ambiental (OACA), orientada a temas de manejo del agua, saneamiento, educación sanitaria y ambiental. En el año 2004 se convirtió en Grupo GEA y amplió su enfoque hacia uno más “holístico” que implicó mayores líneas de acción así como nuevas áreas dentro de la institución (Grupo GEA, 2015).

Por su parte, CER es el Proyecto “Centro Nacional de Producción Más Limpia de Perú”, denominado Centro de Eficiencia Tecnológica – CET. CER Inició sus operaciones en el año 2002, bajo el nombre del Proyecto “Centro de Eficiencia Tecnológica-CET” y gracias al financiamiento de la Agencia de Estados Unidos para la Ayuda Internacional (USAID) y la Secretaría de Estado de Economía de la Confederación Suiza (Seco); por medio de la gestión del entonces CONAM y teniendo como ejecutor al Consorcio para el Desarrollo de Actividades Empresariales Sostenibles (CER, 2015a).

La segunda fase del Proyecto “CET” fue adjudicada en el año 2008 al Grupo GEA. En ese año, el proyecto cambió su denominación a: Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social–CER. Esto fue en Octubre del 2008 y desde entonces CER ha desarrollado actividades relacionadas con la Ecoeficiencia y la Responsabilidad Social, con un alto enfoque en los empresarios y la incidencia política en estos temas (CER, 2015a).

A continuación se presentan la misión y visión declaradas por CER (CER, 2015a):

**Misión:** “Promover la competitividad de las empresas e instituciones peruanas a través del desarrollo de proyectos innovadores que fortalecen sus relaciones sociales, ambientales y económicas para el desarrollo sostenible del país”.

**Visión:** “Ser el centro de referencia técnica en industria y economía verde, carbono y responsabilidad social para la competitividad empresarial en el Perú”.

Desde el 2004 y hasta la fecha, CER (antes CET) es el encargado técnico de la LCA, y cumple con hacer las mediciones necesarias que permiten la aprobación del financiamiento y la garantía, así como el bono de reembolso. El equipo encargado de la gestión de la LCA, desde CER es el área de Asesoría Técnica Financiera, que tiene como coordinadora a Ana Terrazos (persona entrevistada en el grupo de expertos).

### **1.6.2. Cooperación Suiza: Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (Seco)**

La Cooperación Suiza-Seco busca contribuir al desarrollo sostenible en el Perú y a su integración dentro de la economía global, como medio para combatir la pobreza y promover la

inclusión social. Para ello, invierte cada año cerca de 20 millones de dólares en forma de cooperación no reembolsable, en convenio con una contraparte gubernamental y en alianza con instituciones locales, que a su vez se fortalecen en el proceso (Cooperación Suiza, 2015).

La Cooperación Suiza a través de la Línea de Crédito Ambiental apoya al impulso de la competitividad de las empresas peruana, infraestructura sostenible y a un manejo eficiente de los recursos naturales. La Cooperación ha impulsado el préstamo en países como el Perú y Colombia, ya que ambos integran la lista de países prioritarios para la intervención por parte de Seco. Además, es quien dirige las condiciones y requisitos establecidos para el ejercicio de la LCA, como por ejemplo sucedió en la modificación de requisitos llevado a cabo en el 2011.

## **2. Banco de Crédito del Perú (BCP)**

### **2.1. El BCP como subunidad de estudio**

La definición del BCP como subunidad de análisis se debe a que es la entidad bancaria sobre la cual se ha delimitado el estudio de caso. Según aclaró Ilave, el banco ofrece el producto, gestiona y evalúa el riesgo, otorga el financiamiento a cambio de un interés a tasa de mercado, y finalmente, cobra las amortizaciones. Por tanto, permite la realización de los proyectos y tiene injerencia, a partir de su rol como intermediario financiero, en los efectos positivos o negativos que estos proyectos generen. En este sentido, el BCP concilia la gestión de la LCA como parte de sus actividades en el negocio financiero, desde su incursión en la oferta de productos y servicios financieros. Por tanto, la descripción y el estudio de su rol son clave para entender la relación de la banca con el desarrollo sostenible. Además, debido a las condiciones en que se realiza su gestión, es aplicable también para el análisis considerando la teoría de valor compartido.

El BCP como unidad de análisis será limitado a las áreas vinculadas a la LCA Seco y a las áreas con funciones, avances y alcances vinculados a la Responsabilidad Social Empresarial<sup>27</sup> desde un enfoque principalmente ambiental. Las áreas vinculadas a la LCA Seco son en primer lugar, la Gerencia de Comercio Exterior, desde el área de Negocios Internacionales, que es la encargada de la coordinación y gestión de la LCA Seco; y en segundo lugar, el área de Responsabilidad Social, que aborda la integración de la sostenibilidad en la empresa desde proyectos e iniciativas tanto ambientales como sociales. Cabe mencionar que aunque las áreas señaladas son las principales, el análisis también buscará brindar una mirada general a la organización en función a la integración de la sostenibilidad, debido a la transversalidad que merece el tema. Finalmente, es necesario señalar que la LCA tiene alcance a

---

<sup>27</sup> No se consideran subsidiarias ni Credicorp como grupo.

nivel nacional y más de la mitad de los proyectos financiados y estudiados corresponden al interior del país, donde las colocaciones han sido posibles gracias a los esfuerzos en los canales de venta. Sin embargo, este ámbito no ha sido incluido en los alcances de la investigación debido a las limitantes temporales, espaciales y de información. Aun así, serán mencionadas desde las descripciones de las áreas ya especificadas.

## 2.2. Descripción del BCP

El Banco de Crédito del Perú (BCP) inició sus operaciones el 9 de abril del 1889 como “Banco Italiano” y luego de 52 años cambió su denominación a “Banco de Crédito del Perú” (BCP, 2015c) y en la actualidad, es uno de los principales bancos en la economía peruana. Sus principales datos generales se presentan en la tabla 11:

**Tabla 11: Datos generales no financieros**

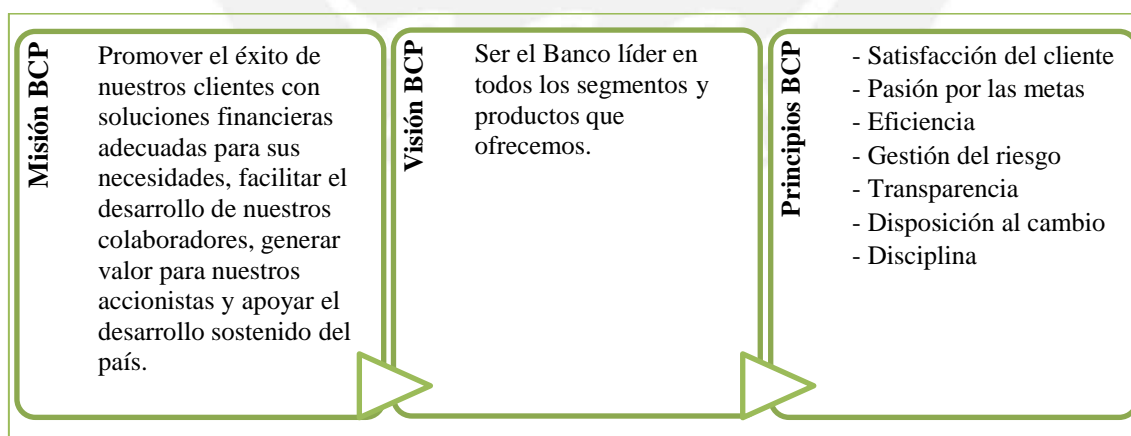
<b>Número de operaciones</b>	437 Agencias a nivel nacional
<b>Presencia</b>	En todas las regiones del país
<b>Número total de colaboradores</b>	17,075 colaboradores.
<b>Agentes BCP</b>	5,157
<b>Cajeros</b>	2,226

Adaptado de: BCP (2015b)

## 2.3. Misión, visión y principios del BCP

El BCP es el principal banco de capital peruano, desde su posición se orienta a fomentar el éxito de los peruanos a través de sus productos y servicios financieros (BCP, 2015b). A continuación, la figura 15 presenta la misión, visión y principios organizacionales del banco:

**Figura 15: Misión, visión y principios BCP**



Fuente: BCP (2015a)

El banco, como parte de su estrategia propone 4 ejes para el funcionamiento y éxito en sus actividades. A continuación, la figura 16 describe en qué consisten los ejes estratégicos del BCP:

**Figura 16: Los 4 ejes del BCP**

Colaboradores Motivados	• <i>Nuestros colaboradores son el motor de nuestra Organización. Por ellos, nos hemos trazado el reto de convertirnos en la mejor opción para trabajar en el país.</i>
Cientes contentos	• <i>Queremos que el cliente esté en el centro de nuestras decisiones y que viva una experiencia de marca única. Por él renovamos nuestra imagen y nuestra promesa, y trabajaremos hasta convertirnos en el “Banco más Enfocado en sus Clientes</i>
Gestión del riesgo sobresaliente	• <i>Hemos liderado el mercado peruano durante 125 años, siendo modelo en la gestión del riesgo. ¡Y queremos seguir superándonos a nosotros mismos!</i>
Crecimiento eficiente	• <i>Nos proponemos seguir creciendo, pero de manera eficiente, garantizando nuestro liderazgo en el mercado por 125 años más.</i>

Adaptado de: (BCP, 2015b)

### 2.3.1. Datos generales

El BCP cuenta con un sólido desempeño financiero, el cual se ha visto reflejado en resultados financieros positivos frente a un último año donde el contexto para el sector bancario ha presentado restricciones para el crecimiento (BCP, 2015a). A continuación se presentan los resultados financieros del banco correspondientes a los últimos 3 años:

**Tabla 12: Evolución de indicadores financieros del BCP**

	2012 (Millones Soles)	2013 (Millones Soles)	2014 (Millones Soles)
<b>Utilidad Neta</b>	1,750	1,257	1,949

Datos: Memorias 2012, 2013 y 2014 del BCP

Además de la utilidad neta y según los reportes financieros presentados por el Banco, los activos del BCP en el 2014 ascendieron a 102.2 mil millones de soles.

Por otro lado, como política de responsabilidad social, el banco también ha realizado donaciones. En los últimos 3 años se destinaron recursos para la inversión en la comunidad que oscilaron en un monto promedio anual de 3.7 millones de soles anuales (BCP, 2015b)



### 2.3.2. Reconocimientos

Del mismo modo, los logros financieros han posicionado al BCP en rankings y reconocimientos. En el 2014, el banco se mantuvo como líder del sistema bancario peruano según resultados financieros, con 8,661 millones de soles de ingresos facturados, una utilidad neta de 1,949 millones de soles y más de 77, 141 soles en su cartera de colocaciones e incrementos en todos estos aspectos con respecto al año anterior, resultando un 55% de crecimiento con respecto a la utilidad neta luego de intereses minoritarios con respecto al 2013 (BCP, 2015a).

Asimismo, el banco se ubicó séptimo en el ranking elaborado por América Economía<sup>28</sup> de las 25 mejores instituciones bancarias de América Latina<sup>29</sup>. Cabe notar, que a pesar de la ventaja en posición por bancos competidores<sup>30</sup>, el BCP logró montos mayores para los activos totales y se ubicó segundo a nivel nacional en rentabilidad y eficiencia de base. A continuación, la figura 17 resume los reconocimientos más importantes obtenidos por el banco durante los años 2013-2014:

**Figura 17: Reconocimientos del BCP**

<b>Monitor empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS) Perú 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo: Primer Puesto</li><li>•Merco Empresas: Primer Puesto</li><li>•Merco Talento: Primer Puesto</li></ul>
<b>10 empresas Más Admiradas del Perú 2014</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Por PriceWaterhouse Coopers y la Revista G del diario Gestión ("Las diez empresas más admiradas del Perú reconocidas por la comunidad corporativa", 2015).</li></ul>
<b>Premio beyond banking 2013, impulsado por el BID</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Por sus iniciativas "El ABC de la Banca" para personas bancarizadas y "Contigo en tus Finanzas" para las no bancarizadas (BID, 2015).</li></ul>
<b>Premio a la excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•En el marco del XXIX Congreso Latinoamericano de Seguridad Bancaria, la Consultora y Líder Global en Soluciones RSA, otorgó al BCP el Premio a la Excelencia</li></ul>

<sup>28</sup> América Economía es un grupo de medios que analiza los negocios, la economía, la política y las finanzas de la región. Cuenta con más de 25 años y se la reconoce por su prestigio a nivel corporativo, aspecto que la identifica como una herramienta útil para la toma de decisiones (América Economía, 2015).

<sup>29</sup> El ranking se realizó bajo la Metodología Camel, la cual considera las siguiente variables con la ponderación respectiva: i) Suficiencia de capital (15%), ii) Calidad de los Activos (10%), iii) Eficiencia (25%), iv) Rentabilidad (20%), v) Liquidez (5%) y vi) Tamaño (25%) (América Economía, 2015).

<sup>30</sup> El BBVA Continental se posicionó como tercero y el Banco Scotiabank como sexto.

Los reconocimientos mencionados demuestran un desempeño que trasciende lo financiero y evidencia el interés por responder a las expectativas de los grupos de interés, tanto internos (colaboradores) como externos (en el caso de la inclusión bancaria y reputación). Esto se refleja en los premios que reconocen a las empresas más responsables y admiradas, específicamente el Premio BeyondBanking, ya que responde al aporte social del banco desde el negocio bancario.

## 2.4. Unidades de negocio

El BCP cuenta con dos grandes unidades de negocio: la Banca Mayorista, y la Banca Minorista.

La banca mayorista es la encargada de diseñar y gestionar servicios para clientes corporativos y grandes empresas. Atiende a más de 9 mil clientes en Lima y provincias. Entre sus productos y servicios considera los créditos comerciales, créditos contingentes, productos de comercio exterior, productos de cambio y derivados financieros y productos pasivos y transaccionales gestionados por las 4 áreas presentadas a continuación:

**Tabla 13: Segmentación de la Banca Mayorista**



Adaptado de: BCP (2015b)

La banca minorista es la encargada de diseñar y gestionar servicios para empresas pequeñas, medianas e individuales con ventas anuales menores o iguales a 27 millones de soles. Abarca una cartera de 5.4 millones de clientes que son atendidos a través de Agencias, cajeros automáticos, Banca por Internet, Teléfono y Celular, y Agentes (BCP, 2015b).

**Tabla 14: Segmentación de la Banca Minorista**

	Segmentación de Clientes	Productos Ofrecidos
<b>Banca Privada</b>	Clientes con más de US\$400,000 disponibles para invertir.	Tarjetas de crédito y débito, créditos personales, créditos vehiculares, pagarés personales e hipotecarios, cuentas corrientes y de ahorros, fondos mutuos, cuentas a plazo, CTS <sup>31</sup> e inversión en fondos del exterior.
<b>BCP Enalta</b>	Clientes con ingresos mensuales mínimos de S/.25,000 o un mínimo de US\$200,000 disponibles para invertir.	
<b>Segmento Banca Exclusiva</b>	Clientes con ingresos mensuales mínimos de S/.5,000 o un mínimo de US\$100,000 en pasivos o inversiones en el Banco.	Tarjetas de crédito y débito, créditos personales, créditos vehiculares e hipotecarios, cuentas corrientes y de ahorros, fondos mutuos, cuentas a plazo y CTS.
<b>Consumo</b>	Clientes no incluidos en el segmento Banca Exclusiva ni en el segmento Pequeña Empresa y que tienen sueldos menores a S/. 5,000.	
<b>Pequeña Empresa</b>	Empresas o personas naturales con negocio con deudas menores a S/.700,000.	Créditos para capital de trabajo, financiamiento de inmuebles, <i>leasing</i> y cartas fianza.
<b>Negocios</b>	Empresas con ventas anuales entre S/.10 millones y S/.27 millones o con deudas entre S/.0.7 millones y S/.4.9 millones.	Créditos comerciales, contingentes, <i>leasing</i> , comercio exterior, servicios transaccionales y productos pasivos.

Adaptado de: BCP (2015b).

Las colocaciones alcanzadas por la Banca Mayorista y Minorista, según los saldos promedios diarios<sup>32</sup> del último trimestre del 2014, ascendieron a 85,8 millones de Soles, los cuales correspondieron en a la Banca Mayorista en 48% y a la Minorista en 52%.

En la Banca Mayorista, el segmento Banca Corporativa presentó la mayor participación con 30% del total, mientras que la Banca Empresa contó con el 18% del total de las colocaciones de los negocios del banco. Por otro lado, la Banca Minorista, el segmento Pymes representaron el 12%

La Banca Minorista fue la mayor unidad de negocio del BCP en el 2014. En ella se desarrolla el segmento PYME, área de interés para la presente investigación debido a que representa un mercado potencial para la Línea de Crédito Ambiental Seco o líneas verdes similares a ella. Es importante señalar que en la actualidad la LCA Seco se gestiona desde la banca Mayorista en la unidad de Comercio Exterior, aunque su promoción se realiza principalmente a funcionarios de la Banca Empresa (Minorista) y Banca Negocios (Mayorista).

A partir de un análisis del segmento frente al sector y según la participación de mercado alcanzada por el BCP, se reconoce que la participación del segmento PYME del BCP creció y ha pasado de representar el 21% (en el 2012) a conformar el 35% (en el 2014). Esto se debió

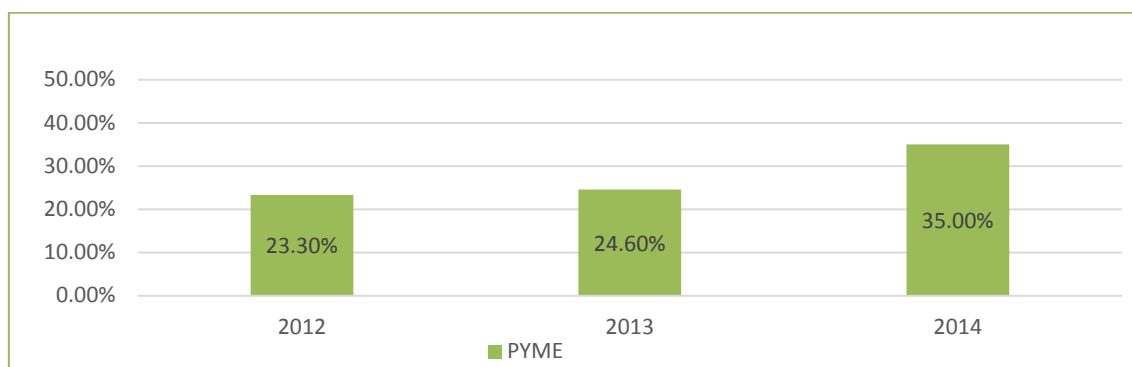
<sup>31</sup> Compensación por Tiempo de Servicio (CTS).

<sup>32</sup> Se refiere a la suma de los saldos diarios dividida entre el número de días del mes, por cartera.

principalmente a la adquisición de las microfinancieras Edyficar y Mibanco por parte del BCP<sup>33</sup>, lo cual además, demuestra un amplio interés por el banco en el desarrollo y expansión en el mercado del segmento PYME.

A continuación, la figura 18 muestra la evolución de la participación de mercado en los últimos 3 años según los segmentos de la Banca Minorista del BCP.

**Figura 18: Participación de mercado por segmentos de la Banca Minorista**



Adaptado de: BCP (2015).

Durante los años 2012 y 2013, el segmento PYME representó más del 40% de las colocaciones de la banca Minorista. No obstante, en el 2014 este porcentaje disminuyó al 23%, debido en parte a que la Banca Minorista presentó unas variaciones en su composición debido al crecimiento del segmento negocios y cambios para el segmento PYME llevados a cabo en la primera mitad del 2014 en relación al modelo de negocio y a la gestión del riesgo (BCP, 2015a). Es importante mencionar que las perspectivas de negocio para el sector bancario no eran muy favorables para el 2014, y aun así el banco no ha visto afectado su desempeño y ha logrado mejorar la eficiencia de su gestión, aspecto propuesto para dicho año (BCP, 2015a).

La Línea de Crédito Ambiental Seco se dirige a segmentos específicos que pueden tener mayor interés en mejorar los procesos y así reducir el impacto medioambiental producido por ello, como es el caso de empresas que se dedican a la exportación o cuyo rubro presenta mayores estándares o exigencias ambientales. Puede ser también el caso que hayan más empresas interesadas en mejorar la competitividad y a la par, el desempeño ambiental, sin embargo no encuentran los incentivos u obligatoriedad necesario para ello que impulse la decisión de inversión. Si bien la presente investigación no incluye una amplia información sobre el nivel de adopción de créditos de PYME por sector, se encuentra que en la distribución porcentual de clientes de la Banca Minorista, el sector industria de la manufacturera representa

<sup>33</sup> Desde la adquisición, los indicadores publicados por el banco incluyen sus subsidiarias en el cálculo de sus indicadores.

10% de la deuda del segmento., mientras que el comercio el 31% (BCP, 2015a). Cabe mencionar que este sector coincide con varios de los proyectos financiados por el BCP a través de la garantía propuesta por la LCA.

La banca negocios también incluye a PYMEs de diversos sectores y según indicó K. Ilave (comunicación personal, 09 de diciembre, 2015), también ha promocionado la línea y otorgado préstamos. En este segmento, el 38% de la deuda de los clientes corresponde al comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y efectos personales y enseres domésticos, seguido de las industrias manufactureras con 19% y de las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler en un 12%.

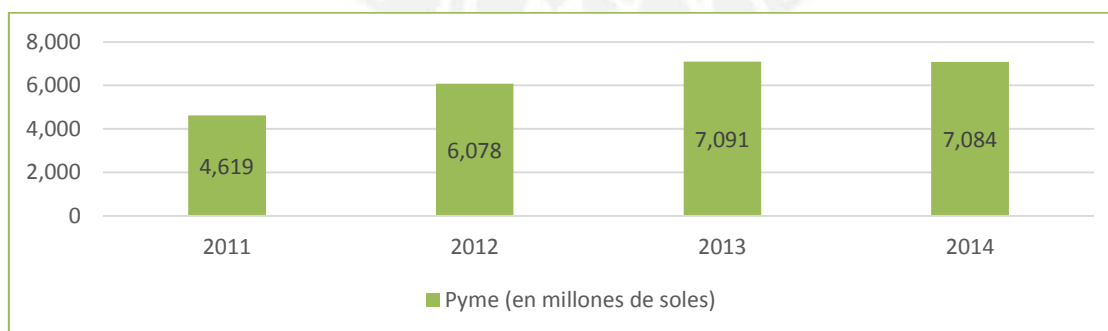
Tanto el segmento PYME como la banca negocios ofrecen clientes potenciales, que coinciden en la industria y que ya son clientes, por tanto, cuentan con historia crediticia dentro del banco. Además, coinciden con sectores económicos vinculados a impactos ambientales específicos, y que tienen la posibilidad no solo de reducirlo, sino de abordar también temas de producción más limpia (especialmente en los casos de industrias manufactureras, automotriz y de comercio) y también la posibilidad de ser más competitivos, y obtener retornos más atractivos como consecuencia de inversiones en la implementación de tecnologías más limpias.

#### **2.4.1. Desarrollo del sector PYME en el BCP**

El segmento PYME ha presentado su propio ritmo dentro de la Banca Minorista en término de colocaciones y morosidad asociada a los productos financieros.

Las colocaciones por PYMEs presentaron un incremento constante entre los años 2011-2014, el cual se vio afectado en el 2014 con una disminución del 0.1% en el promedio de colocaciones diarias que se puede observar en la figura 19. Esto, debido a cambios en el modelo de negocio y en la gestión de riesgo efectuados en la primera mitad del año 2014.

**Figura 19: Evolución de las colocaciones del sector PYME, según los saldos promedios diarios del cuarto trimestre del 2014.**



Adaptado de: BCP (2015)

Cabe mencionar que para el 2014 las perspectivas para el sector bancario no fueron muy favorables y a pesar de ello el segmento no se vio afectado en mayor medida gracias a la gestión interna del banco, al interés en la innovación de productos orientados a satisfacer las necesidades de los distintos grupos y sectores económicos de la población así como también a la mejora de la propuesta de valor de los productos tradicionales. Lo cual reúne una evidencia clara del potencial existente para los siguientes años en sectores que aún registran un bajo nivel de bancarización, así como del interés del banco por aprovecharlo (BCP, 2015a).

A continuación se presenta la evolución en términos absolutos y variación porcentual presentada de manera anual por el segmento PYME, según los saldos promedios diarios del cuarto trimestre del 2014<sup>34</sup>:

Por otro lado y en relación a la de morosidad que presentó la Banca Minorista, se reconoce que el segmento PYME presentó el mayor ratio de morosidad presentaron en el 2014. El segmento PYME<sup>35</sup> presentó una tasa de morosidad de 10.61% (frente al 9.19% del 2013) que se debió al deterioro de la cartera que requirió de una exhaustiva revisión de las herramientas de riesgos y de los modelos de *pricing* y cobranzas por lo que se implementó una serie de medidas tanto en las políticas crediticias como en los modelos de admisión, comportamiento y cobranzas.

## **2.5. Transición del BCP hacia la sostenibilidad**

### **2.5.1. Gobierno corporativo BCP**

El BCP es gobernado por su Directorio y Gerencia. Para cumplir mejor con sus atribuciones y responsabilidades el Directorio del BCP puede constituir comités especiales para la mejor administración del Banco (BCP, 2015b). A la fecha se han creado dos comités: el comité ejecutivo, que aprueba temas delegados por el directorio; y el comité de riesgos, que administro los riesgos a las cuales, el banco, como entidad está expuesto (BCP, 2015b).

A nivel BCP, los comités responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, sociales y ambientales son los Comité Ejecutivo Comité de Riesgos y el Comité de Gestión. El Directorio analiza constantemente los impactos, riesgos y oportunidades de carácter económico, ambiental y social, así como a través de sus comités que se reúnen todas las semanas que no esté programada una sesión del Directorio.

En las reuniones mensuales se evalúan los avances de la estrategia y los resultados en materia económica, social y ambiental del mes anterior. En base a esta evaluación, se toman

---

<sup>34</sup> Incluye Edyficar

<sup>35</sup> PYME y MiBanco son los que presentaron mayores ratios de morosidad.

decisiones sobre mantener o hacer cambios en la estrategia (BCP, 2015b). Para asegurar una evaluación exhaustiva se le envía a cada Director toda la información relevante de la gestión del Banco. Entre los principales temas mencionados en las reuniones, se encuentran (BCP, 2015b):

- Riesgos de mercado, sociales y ambientales, cambiarios, operacionales, de lavado de activos y de financiamiento al terrorismo.
- Revisión y ratificación de las principales políticas corporativas y códigos, entre ellos el Código de Ética y el Código de Ética para Profesionales con Responsabilidad Financiera.

A nivel Credicorp, se cuentan con comités de nivel corporativo, entre los cuales se encuentran los comités Ejecutivo, Comité de Gobierno Corporativo y Comité de Riesgos, que son los responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, sociales y ambientales (BCP, 2015b). El Comité Ejecutivo Credicorp es el encargado de absolver las consultas de la administración sobre operaciones o negocios en las que se requiera orientación del Directorio y adopta, en casos de urgencia, decisiones que corresponderían al propio Directorio. El Comité de Riesgos Corporativo Credicorp establece, evalúa periódicamente y aprueba, dando cuenta al Directorio, los lineamientos y políticas para la gestión integral de riesgos en las empresas del grupo Credicorp. El Comité de Gobierno Corporativo Credicorp Define los principios y los lineamientos básicos de Buen Gobierno Corporativo para el holding (BCP, 2015b). Cabe mencionar que las grandes decisiones del grupo, afectan al Banco. Es importante relacionar una actuación similar entre las empresas del grupo. Por ejemplo, en el caso de productos financieros verdes, Pacífico Seguros, la empresa aseguradora del grupo, ya ha incurrido previamente y actualmente cuenta con avances importantes hacia la sostenibilidad entre las empresas peruanas.

### ***2.5.2. Responsabilidad Social Empresarial en el BCP***

A lo largo de su trayectoria, el BCP ha ido tomando en cuenta factores de responsabilidad social que han influenciado su actividad bancaria. Entre ellos están los avances del banco en términos de sostenibilidad desde adhesiones internacionales en línea al desarrollo sostenible y proyectos internos, hasta avances en la oferta de productos y servicios financieros inclusivos.

El BCP, desde su Reporte de Sostenibilidad 2014 señala que “es posible conjugar el compromiso con la sostenibilidad y la implementación de un modelo de negocios que redunde en resultados positivos y duraderos para sus clientes, accionistas, colaboradores y la comunidad” (BCP, 2015a). Es decir, el banco ya reconoce la opción de integrar la sostenibilidad al modelo bancario, y por tanto, también la importancia de la creación de valor compartido.

Asimismo, el banco reconoce la RSE “como uno de los aspectos medulares de la cultura corporativa del BCP, la misma que reconoce que el éxito no es alcanzable sin el involucramiento directo y el trabajo conjunto con el Estado y otros actores representativos para mejorar las condiciones de vida de la comunidad, especialmente de los grupos más vulnerables” (BCP, 2013).

A continuación se presenta una tabla resumen con los avances del banco en el ámbito de la sostenibilidad y de manera transversal a la actividad bancaria:

**Tabla 15: Avances del BCP hacia la sostenibilidad**

Adhesiones voluntarias	
Pacto Mundial de la ONU	Todas las empresas que forman parte del holding Credicorp aplican, respetan y promueven los 10 principios del Pacto Mundial aplicables en Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción (BCP, 2015b). En Medio Ambiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</li> <li>• Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</li> <li>• Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente</li> </ul>
Principios de Ecuador	“En el año 2013, el BCP se convirtió en el primer banco peruano en adherirse a los Principios del Ecuador, los cuales son lineamientos internacionalmente reconocidos que permiten establecer estándares internacionales para determinar, evaluar y administrar el riesgo socioambiental de los proyectos de inversión de todos los sectores económicos”. Tienen como objetivo velar porque se otorguen préstamos sólo a aquellos proyectos cuyos beneficiarios puedan demostrar no tener impactos significativos en el ambiente y/o de no afectar negativamente a las comunidades (BCP, 2015b).
Global Reporting Initiative	En el 2015, el BCP presentó su séptimo reporte (correspondiente al año 2014) respetando los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI) y la segunda elaborada “De conformidad” con las Guías G4 del GRI – Opción Exhaustiva. Este Reporte abarca el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014, la periodicidad de su publicación es anual y fue el tercero en ser auditado <sup>36</sup> .
Carbon Disclosure Project	En el 2010, el BCP se suscribió al CDP y auspició su ingreso al Perú. De esta manera, se convirtió en la primera empresa peruana en compartir información sobre su gobernanza climática y las GEI que genera.

Adaptado de (BCP, 2014b)

Desde los 4 ejes descritos previamente, se reconoce que 2 de ellos se relacionan y guían el accionar de la RSE en el banco, desde el enfoque medioambiental. Ellos son:

- Gestión de riesgos sobresaliente
- Crecimiento eficiente

<sup>36</sup> En el año 2014 el reporte de Sostenibilidad BCP fue auditado por la empresa SGS.



Con respecto a la gestión de riesgos sobresaliente, se encuentra la inclusión de riesgos socioambientales en los grandes proyectos del banco gracias a la adhesión de los Principios de Ecuador, además, en este contexto también se realizaron capacitaciones para los colaboradores de RSE y Riesgos. Paralelamente, el BCP cuenta con consultores internacionales para mejorar su procesos de gestión del riesgo ambiental desde las herramientas que utiliza para su estimación.

Con respecto al crecimiento eficiente, desde la RSE, se presentan las siguientes iniciativas y proyectos en la promoción de la sostenibilidad:

**Tabla 16: Iniciativas de gestión ambiental en el BCP**

Iniciativa	Descripción
Gestión ambiental interna	Disminución del consumo de energía eléctrica: Programa de ahorro de energía eléctrica. Disminución del consumo de agua potable Reciclaje de papel
Huella de Carbono (HC)	Desde el año 2008 el BCP realiza la medición de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) que se emiten debido a las operaciones del banco. Estas incluyen el impacto ambiental de las oficinas pero no la huella financiera o el impacto de sus productos.  Sistema de Gestión Integral de Residuos, Programa de auto compartido y Programa de sostenibilidad
Protocolo Agencias Sostenibles	Tiene el objetivo de establecer e implementar un estándar para la gestión sostenible en las agencias, el mismo que permita reducir su impacto en términos de GEI, y promover un consumo eficiente de recursos. Para ello, se busca detallar las prácticas, técnicas e instrumentos necesarios para una agencia sostenible y establecer un sistema de puntuación para medir el desempeño ambiental de una agencia (Libélula Gestión en Cambio Climático y Comunicación, 2015).

Adaptado de: (BCP, 2015b)

## 2.6. Productos y servicios financieros sostenibles en el BCP

Según información presentada en el último Reporte de Sostenibilidad publicado (correspondiente al año 2013), la figura 20 resume los principales productos y servicios inclusivos identificados que son parte de la oferta del banco:

**Figura 20: Productos y servicios inclusivos y sostenibles del BCP**

<b>Línea de Crédito Ambiental SECO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrece un fondo de 5 millones de USD para el financiamiento de proyectos que reduzcan el impacto ambiental de las actividades de la empresa.</li></ul>
<b>Nuevo crédito MIVIVIENDA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Financia entre el 70-90% de inmuebles para la adquisición de viviendas de las familias peruanas con menores recursos. Se destina a persona/familia que no tenga una vivienda, además, el inmueble debe ser nuevo con un valor máximo de la vivienda a adquirir de 50 UIT a 70 UIT (S/.260,000).</li></ul>
<b>Primera Cuenta</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se dirige a personas de nivel socioeconómico C y D1 que están por iniciar su relación con una entidad bancaria. Está diseñado para no generar ningún costo por el uso de los canales.</li></ul>
<b>Agente BCP</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Busca permitir la atención de clientes y no clientes de todos los sectores económicos. Las operaciones bancarias en locales tales como bodegas, minimarkets entre otros, con quienes el Banco forma una alianza comercial para ofrecer el servicio de Agentes BCP. Al cierre del año 2013 existían 5,812 Agentes BCP a nivel nacional.</li><li>• Además, existen agentes BCP ubicados en zonas alejadas del Perú y de difícil acceso, entre ellos en Requena, VRAEM y el Lago Titicaca.</li></ul>

Adaptado de: BCP (2014b)

Los productos y servicios financieros inclusivos que presenta el banco demuestran una aproximación hacia el ejercicio de la generación de valor compartido por parte del BCP. Ya que en el diseño y desarrollo de los productos se toman en cuenta más factores que los financieros o contables, y se empieza a incluir un enfoque social. Este es el caso de los agentes, los cuales han permitido la inserción de la actividad bancaria privada en distintas zonas del país que antes no contaban con presencia bancaria. Igualmente, el desarrollo del Crédito MIVIVIENDA reconoce la posibilidad de actuación conjunta con otros actores, entre ellos el Estado. Sin embargo, es importante mencionar que la única línea que considera un enfoque ambiental es la LCA Seco.

Según se ha mencionado previamente, la LCA Seco se desarrolla bajo condiciones de mercado, sin embargo, los beneficios que brinda debido a su asociación con la Cooperación Suiza permite que los clientes gocen de beneficios diferenciales como son el acceso a un fondo de garantía sin costo adicional y los efectos que la disposición de la garantía genera (acceso a un monto mayor de financiamiento frente al que se aprobaría sin la garantía, disminución del riesgo ante la entidad bancaria y establecimiento de una tasa de interés menor); beneficios que no se gozan desde los créditos comunes (no verdes) asignados por la banca minorista, como por ejemplo a través de leasings o préstamos a mediano plazo otorgados desde la banca minorista. Además, en el caso de esta línea se cuenta con el apoyo técnico de CER para la implementación y monitoreo de los proyectos financiados (apoyo que no se presenta en otros créditos), lo cual añade al

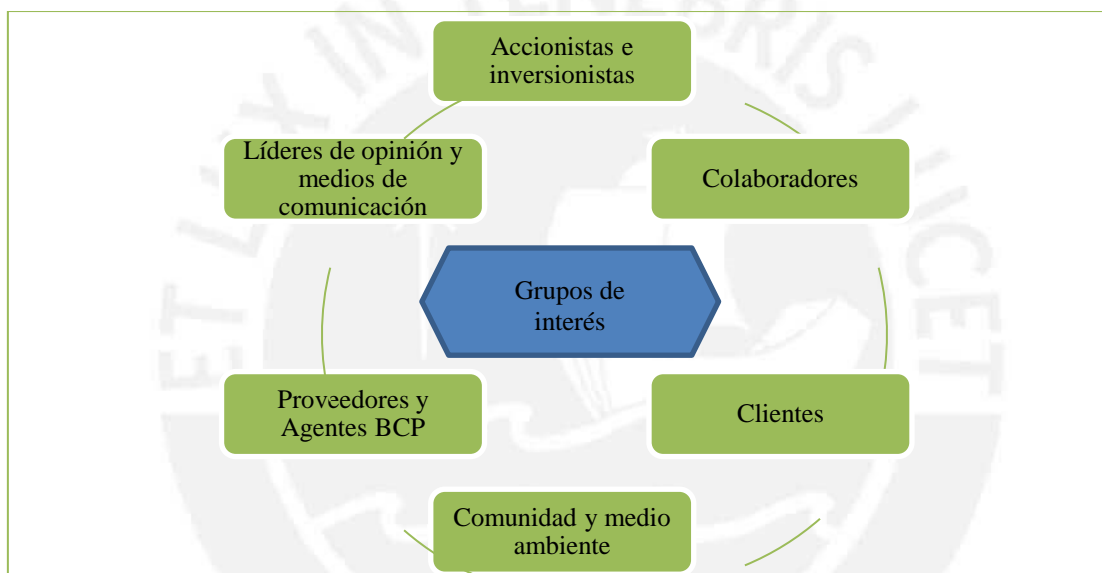
desempeño financiero, información válida para determinar también el desempeño ambiental (indicadores que no se incluyen en otros créditos ni se incluirían incluso si el financiamiento se destinara a proyectos ambientalmente amigables).

## 2.7. Grupos de interés

El BCP, como parte de su Reporte de Sostenibilidad identifica a quienes conforman sus principales grupos de interés y propone respuestas antes sus principales expectativas.

Los grupos de interés para el banco se conforman por los accionistas e inversionistas, colaboradores, clientes, comunidad y medio ambiente, proveedores y agentes BCP, líderes de opinión y medios de comunicación (BCP, 2014b). A continuación, la figura 21 presenta los grupos de interés identificados por el banco:

**Figura 21: Grupos de interés del Banco BCP**



Adaptado de: (BCP, 2015b)

A partir de los 6 grupos de interés identificados, el banco ha identificado preguntas y propuesto respuestas en base a las valoraciones, acciones, expectativas reconocidas y diálogo con ellos. Entre los 6 grupos identificados, los dos más relacionados para el caso de estudio es la Comunidad y Medio Ambiente, debido a que aborda los ámbitos social y ambiental reconocidos por el banco en el ejercicio de su actividad bancaria; y los clientes, debido a que la LCA es una forma de llegar y proponer financiamiento para sus clientes, sobre todo PYMEs (BCP, 2014b).

A continuación, en la tabla 17 se presentan los principales factores valorados por ambos grupos de interés:

**Tabla 17: ¿Qué valoran los grupos de interés del BCP?**

Comunidad y Medio Ambiente		Clientes
¿Qué valoran los grupos de interés del BCP?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución al desarrollo local.</li> <li>• Educación financiera y oportunidades de bancarización.</li> <li>• Apertura y transparencia en las operaciones.</li> <li>• Comportamiento ético.</li> <li>• Profesionalismo.</li> <li>• Eficiencia en el uso de energía y de recursos.</li> <li>• Divulgación de información sobre impactos ambientales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de alta calidad.</li> <li>• Apertura y transparencia en las operaciones.</li> <li>• Comportamiento ético.</li> <li>• Profesionalismo.</li> <li>• Satisfacción de las necesidades de los clientes, acompañada de un trato amable y cordial.</li> <li>• Buena organización en el ámbito de la Empresa.</li> </ul>
¿Qué acciones mantiene el Banco?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir con el desarrollo económico, social y ambiental de todas las comunidades en las que el BCP opera.</li> <li>• Brindar información sobre conceptos básicos del ahorro y de la banca, a fin de promover una cultura financiera responsable.</li> <li>• Comunicar aquellos temas de impacto social y económico.</li> <li>• Ampliar el acceso a los diversos sectores previamente no atendidos.</li> <li>• Diseñar una estrategia para el cuidado del medio ambiente, a fin de lograr un consumo responsable de los recursos a lo largo de toda la cadena de valor, diseñando programas y ejecutando capacitaciones transversales dentro de la Institución.</li> <li>• Participación en La Hora del Planeta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ofrecer productos y servicios de calidad sostenibles.</b></li> <li>• Proporcionar información de manera clara y transparente sobre los productos, servicios y canales de atención.</li> <li>• Recibir retroalimentación acerca de la calidad de los productos y de los servicios ofrecidos.</li> </ul>
¿Qué hace el BCP para responder a sus expectativas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productos y servicios inclusivos.</b></li> <li>• Cultura e inclusión financiera: Programa ABC de la Banca.</li> <li>• Calcular e informar los resultados de la Huella de Carbono y diseño de programas ecoeficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de Ética.</li> <li>• Productos y Servicios de Banca Mayorista y de Banca Minorista.</li> <li>• <b>Fondo de Garantía Ambiental.</b></li> <li>• <b>Apoyo a las PYME.</b></li> <li>• Orientación hacia la plena satisfacción de los clientes.</li> </ul>

Fuente: BCP (2015b)

El reconocimiento de los grupos de interés se puede reconocer como un acercamiento hacia la creación de valor compartido. Ya que vincula a la empresa con su entorno o, como se mencionó en la *sección 2.1*, interseca los vínculos desde dentro y fuera de la organización. Y sobre todo, lo logra a partir de la inclusión del ámbito ambiental y social. No obstante, las respuestas que el banco presenta tienen el potencial para pasar de ser declaradas a ser ejecutadas desde la actividad misma de negocio, en tanto el banco inicie acciones que integren aquellos aspectos valorados por sus grupos de interés y sus expectativas. Es importante resaltar que una de las formas para responder las expectativas tanto del medio ambiente como de la comunidad es justamente mediante productos y servicios inclusivos y sostenibles. En el caso de la LCA, se

encuentra el aporte a la sostenibilidad que enmarca tanto la inclusión bancaria y EL apoyo al segmento PYME (mediante la competitividad), como la reducción del impacto ambiental negativo desde las empresas.

A continuación se presentan las principales expectativas identificadas frente al medio ambiente y clientes:

**Tabla 18: Principales expectativas de los grupos de interés del BCP**

Medio ambiente	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr que las prácticas que realiza el Banco tengan una línea de acción clara que permita identificar la imagen de la Empresa como promotor de la responsabilidad social.</li> <li>• Realizar evaluaciones de impacto de las acciones que realiza el Banco hacia la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover políticas de apoyo al crecimiento sostenible del sector empresarial.</li> <li>• Fomentar buenas prácticas de responsabilidad social empresarial acordes a la actividad principal del Banco.</li> <li>• Mantener mecanismos que aseguren transacciones seguras para el cliente.</li> <li>• Promover productos y servicios inclusivos que permitan ampliar el acceso a más personas.</li> </ul>

Fuente: BCP (2015b)

Los dos cuadros previos permiten identificar que existe coincidencia entre los riesgos y las expectativas, ya que la oferta de productos y servicios financieros más sostenibles o verdes coinciden con una mejor respuesta a las expectativas de los clientes, comunidades y problemáticas de medio ambiente. Esto, como una extensión del negocio, donde los beneficios no solo puedan ser calculados para el banco, sino también para la sociedad.

Acorde a lo mencionado, se presentan los principales impactos, riesgos y oportunidades vinculados al grupo de interés del banco conformado por la comunidad y el medio ambiente:

**Tabla 19: Principales impactos, riesgos y oportunidades de los Grupos de Interés del BCP**

Grupos de Interés	Impactos	Riesgos y Oportunidades
Comunidad y ambiente	Contribución al desarrollo sostenible	El BCP tiene como compromiso contribuir al desarrollo económico, social y ambiental de todas las comunidades en las que opera. Mediante sus programas de responsabilidad social promueve una educación de calidad para los escolares del país, fortalece la competitividad de las PYME e implementa obras de infraestructura a través de la Ley Obras por impuestos.
	Inclusión de sectores no atendidos	El BCP promueve el bienestar en la sociedad a través de la inclusión financiera. Para ello desarrolla y ofrece productos y servicios adecuados a las necesidades de sectores que antes carecían de acceso a los servicios financieros: Agentes BCP, Primera Cuenta BCP y Agentes BCP en los lagos Titicaca y Requena.
	Eficiencia en el uso de recursos	El BCP está comprometido con el cuidado del ambiente, a fin de lograr un consumo responsable de los recursos a lo largo de toda su cadena de valor. El compromiso asumido por el BCP es el cálculo de su huella de carbono para cuantificar las emisiones de gases de efecto invernadero generada como resultado de sus operaciones; así como el desarrollo de proyectos de reducción de la misma.

Fuente: BCP (2015b)

Es posible observar que el banco presenta interés en incorporar la sostenibilidad en su negocio. Las distintas iniciativas vinculadas al *core business* como la apertura de agencias en zonas remotas y el desarrollo de productos y servicios financieros que favorecen la inclusión financiera señala que ya se han tomado decisiones que concilian el aspecto social con el negocio. Sin embargo, es importante señalar el alcance de estas iniciativas. Únicamente la Línea de Crédito Ambiental se enfoca a incorporar retos ambientales en oportunidades de negocio, pero es relevante mencionar, que corresponde a una iniciativa externa adoptada por el Banco, mas no a una propuesta interna; y que, según los datos mostrados al inicio del capítulo, ha financiado un número bajo de proyectos.

Por otro lado, y a partir de toda la información presentada, se considera que si bien el banco ha avanzado con iniciativas y proyectos importantes en conjunto como organización, y específicamente desde riesgos, y operaciones internas, las acciones del banco están todavía disgregadas, no existiendo un enfoque claro que concilie la problemática ambiental hacia la cual apuntan aportar las acciones ya sean operativas o de oferta del negocio del banco. Lo cual, según el enfoque de valor compartido es importante para que así los esfuerzos del banco puedan brindar resultados que se consideren exitosos desde el ámbito socioambiental como de negocios.

### **3. Clientes de la LCA Seco**

#### **3.1. Las PYMEs clientes con proyectos financiados por el BCP a través de la LCA como subunidad de análisis**

Las empresas, como entidades receptoras del financiamiento constituyen la unidad de análisis que permite reconocer los efectos de la intervención bancaria mediante la gestión de la LCA Seco y su inclusión en la oferta bancaria.

En este sentido, la subunidad de análisis se limita a las empresas que fueron clientes en el periodo 2004-2015, de los sectores: industrial, servicios de escala industrial y otros servicios; ubicadas en 4 regiones del territorio nacional: Lima, Arequipa, Ica y Ucayali. Cabe resaltar que las empresas serán estudiadas únicamente en función a los logros y cambios alcanzados debido a los proyectos financiados mediante la LCA Seco. Es decir, el campo estudiado correspondiente a las empresas se delimitará únicamente a los ámbitos o efectos vinculados a la implementación de los proyectos financiados y los objetivos que persigue la LCA Seco.

A continuación se presentan las empresas que fueron clientes de la LCA, que serán consideradas en la investigación:

**Tabla 20: Empresas clientes del BCP beneficiadas por la LCA consideradas para la investigación**

Empresa	Sector	Región	Descripción del proyecto
Agropecuaria Esmeralda S.A.	Agroindustrial	Lima	Adquisición y montaje de un sistema de refrigeración que consume glicol-amoniaco, sustancia no dañina para el ambiente.
AiD Ingenieros E.I.R.L.	Construcción	Arequipa	Adquisición y montaje de un nuevo sistema de tratamiento superficial de estructuras metálicas por granallado para reemplazar el arenado convencional.
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	Agroindustrial	Lima	Adquisición de maquinaria para la creación de una nueva planta, las cuales han sido seleccionadas considerando la minimización de la contaminación de aire.
Alianza Metalúrgica S.A.	Industria Manufacturera	Lima	Cambio de fuente de energía, conversión de diesel industrial sin aditivos a gas natural.
Curtiembre La Pisqueña S.A. (CURPISCO)	Agroindustrial	Ica	Adquisición y montaje de un sistema de reciclaje y tratamiento de efluentes de pelambre y del proceso de curtido.
Enerjet S.A.	Industria Manufacturera	Lima	Implementación de una planta de fundición y refinación de plomo proveniente de las baterías usadas, se procesará las rejillas y la “tierra” de baterías usadas.
Esmeralda Corp S.A.C.	Agroindustrial	Lima	Sustitución de una planta de pre tratamiento de aguas residuales por un sistema de reúso y tratamiento de agua.
Fundición Ventanilla S.A (FUNVESA )	Industria Manufacturera	Lima	Adquisición de un horno de tratamiento térmico con mayor capacidad y modificación del sistema de calentamiento de cucharas para fundición.
Helbert Salmavidas Dongo	Agroindustrial	Arequipa	Adquisición y montaje de un nuevo molino arrocero de alta tecnología el cual opera conectado a la línea de transmisión Majes-Camaná.
Maderas Peruanas S.A.C (MAPESAC)	Agroindustrial	Pucallpa	Reemplazo de un sistema de secado de madera que utiliza gas Freón (R 22) <sup>37</sup> para calentar el aire, por otro que funciona con el vapor de agua generado por una caldera alimentada con el aserrín generado en el proceso productivo.
Molino Arrocero Agrocontinental SRL	Agroindustrial	Arequipa	Reemplazo de un molino que utiliza un grupo electrógeno que consume combustible diésel por otro de marca Zaccaria que utiliza energía eléctrica y tiene mayor capacidad de producción.
Molino Arrocero Corso	Agroindustrial	Arequipa	Reemplazo de molino Meguetti que usa combustible diesel, por uno de marca Zaccaria con capacidad de producción mayor y fuente de energía eléctrica.
Molino Arrocero San Pedro EIRL	Agroindustrial	Arequipa	Reemplazo de molino Suzuki por otro de marca Zaccaria con una capacidad de producción mayor y uso de fuente de energía eléctrica.

Adaptado de: CER (s.f.)

<sup>37</sup> También denominado HCFC-22 por su fórmula química es un gas refrigerante, comúnmente usado en equipos de aire acondicionado. Es una de las sustancias controladas por el protocolo de Montreal-para la protección de la capa de ozono-, con potencial de calentamiento global (Intergovernmental Panel on Climate Change [IPCC]).

**Tabla 20: Empresas clientes del BCP beneficiadas por la LCA consideradas para la investigación (continuación)**

Empresa	Sector	Región	Descripción del proyecto
Papelera Panamericana S.A.	Agroindustrial	Arequipa	Adquisición y montaje de un nuevo equipo lavador espesador y un equipo de tratamiento y reúso del agua de efluente que consiste en un clarificador y una prensa de doble tela.

Adaptado de: CER (s.f.)

A partir de los proyectos, las empresas buscan mejorar los procesos de producción y reducir costos que aporten a su competitividad. Para lo cual, los proyectos son formulados hacia el logro de metas ambientales, que reduzcan el impacto negativo en la sociedad. En este sentido, se propone a las empresas clientes como subunidad de análisis para el estudio de la teoría de valor compartido.

### 3.2. La pequeña y mediana empresa en el Perú

En el Perú, el tejido empresarial formal está conformado en un 99,5% por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Se trata de un segmento bastante dinámico en cuanto a sus tasas de creación y cierre; pero es igualmente heterogéneo en cuanto a sus características y desempeño. Esto hace que no sea adecuado pensar en las mipymes como un conjunto uniforme de unidades productivas y menos pretender que las estrategias para incentivar su crecimiento sean igualmente efectivas cuando se implementan sin tener en cuenta sus particularidades (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014, p. 7).

La línea de Crédito Ambiental busca facilitar la inclusión bancaria, debido a que la garantía que ofrecida faculta el acceso al crédito por parte de las PYMEs. Según la entrevista realizada a Kathia Ilave, persona a cargo de la gestión de la LCA en el BCP (comunicación personal, 09 de diciembre, 2015), la gran mayoría de estas PYMES, en condiciones normales, no hubieran podido alcanzar el nivel de crédito otorgado o ser considerados sujetos de crédito.

#### 3.2.1. *Financiamiento a las Pequeñas y medianas empresas*

En el Perú, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) conforman el 99.5% del tejido empresarial peruano (PRODUCE, 2014). En este sentido, este segmento conforma la base empresarial de la economía del país. Estas empresas se desarrollan en un entorno complejo, ante ello, se proponen las dos clasificaciones para las PYMEs a considerar en el estudio:

*a. Según nivel de ventas (clasificación PRODUCE):*

Según la Ley N°30056, las MIPYMEs se clasifican según las ventas anuales en Unidades Impositivas Tributarias (UIT). A continuación, la figura 22 define dicha clasificación:



**Figura 22: Criterios para definir el estrato empresarial de las PYMEs**

<b>Micro empresa</b>
•Hasta 150 UIT
<b>Pequeña empresa</b>
• 150-->1700 UIT
<b>Mediana empresa</b>
• 1,700--> 2,300 UIT

Adaptado de: PRODUCE (2014)

*b. Según créditos:*

La Superintendencia de Banca y Seguros propone la clasificación de créditos para micro, pequeña y mediana empresa, según la siguiente tabla:

**Tabla 21: Clasificación MIPYMEs según créditos, SBS<sup>38</sup>**

Clasificación	Descripción
<b>Créditos a microempresas</b>	Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.
<b>Créditos a pequeñas empresas</b>	Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses.
<b>Créditos a medianas empresas</b>	Destinado a personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses, y que no cumplan con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas. Ventas anuales no mayores a S/. 20 millones.

Adaptado de: Resolución SBS N° 14353 – 2009

Según la clasificación de PRODUCE, la gran mayoría de empresas en la estructura empresarial peruana son microempresas, las cuales representan el 94.5%. Mientras que las

<sup>38</sup> Para las microempresas: Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 20,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento. Para las pequeñas empresas: Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 20,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a microempresas. Para las medianas empresas: Si posteriormente, las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/. 20 millones durante dos años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas o corporativos, según corresponda. Asimismo, si el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 300,000 por seis meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.

Pequeñas y Medianas Empresas representan el 4.6 % y 0.2% respectivamente y las Grandes Empresas solo el 0.5% (PRODUCE, 2014).

Según la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, los deudores clasificados por la SBS como MIPYME representan aproximadamente el 34% del total de los deudores del sistema financiero (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2015). Por otro lado, las MIPYMES (según clasificación de PRODUCE) entre el 2009 y el 2013 presentaron un ritmo de crecimiento anual de 7.6%, lo que les permitió alcanzar un total de 1'513,006 MIPYMEs, que al final del 2013 representaron el 99.5% del total de las empresas<sup>39</sup> (PRODUCE, 2014).

Según la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera<sup>40</sup>, un elemento esencial para el crecimiento de las empresas es el acceso al recurso financiero: el crédito (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2015). A nivel nacional se han dado grandes esfuerzos por fomentar la bancarización y el acceso al crédito en los últimos años, aun así este es un tema aún pendiente.

Según el estudio *Las MIPYMEs en cifras 2013*, elaborado por PRODUCE, la insuficiente cobertura de créditos para el segmento PYMEs se debe a dos tipos de factores: coyunturales y estructurales. Los factores coyunturales responden a aspectos como la desaceleración de la economía que puede ocasionar morosidad en el segmento MIPYME, disminuye los montos de las colocaciones promedios e induce a una mayor rigurosidad en la evaluación de clientes previo a un desembolso, lo cual presenta desafíos para el que recibe el crédito como para quien lo otorga. Según cifra de produce, la morosidad tanto para la pequeña como para la mediana empresa ha incrementado desde el 2010 hasta el 2013, siendo la morosidad promedio de la pequeña empresa la que más ha aumentado pasando de 5 a 7.4, mientras que para la mediana empresa esto variado de 2.5 a 3.7 en dicho periodo (PRODUCE, 2014).

Los factores estructurales, por otro lado, son aquellos que limitan el avance de la inclusión financiera. Este es el caso de la ausencia de activos que permitan calificar a créditos o baja educación financiera. Esto resulta que en el Perú las colocaciones bancarias equivalen al 30.4% del PBI, cifra por debajo de la media regional (39.2%). Es importante resaltar que solo el 26.6% del total de MIPYMEs formales accede al sistema financiero formal. A la vez, existen dificultades de acceso a servicios financieros distintos a los créditos en el sector MIPYME, y

---

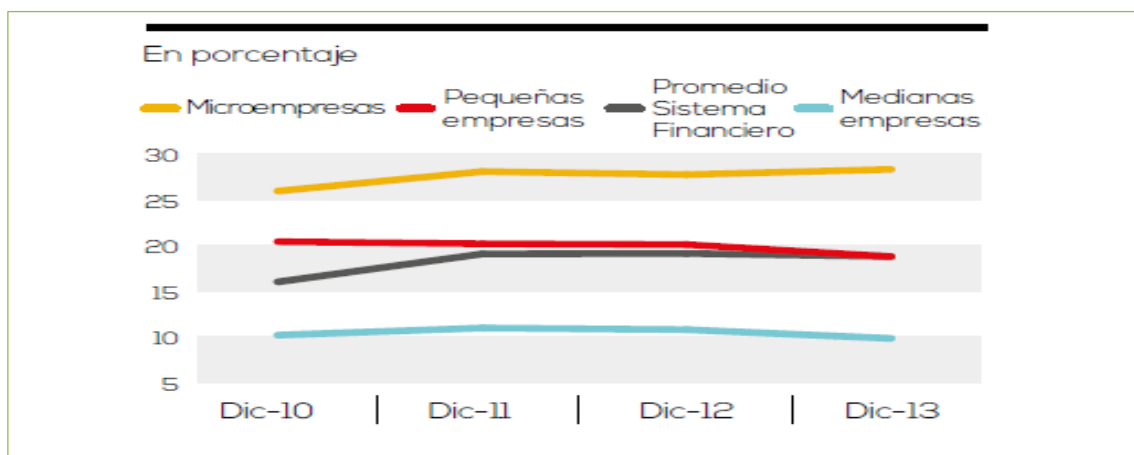
<sup>39</sup> Empresas registradas en la SUNAT.

<sup>40</sup> La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera se publicó en el 2015, como un esfuerzo de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, integrada por: el Ministerio de Economía y Finanzas e integrada además por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva y el Banco de la Nación.

mejorar la inclusión financiera de los empleados y otros proveedores que dependen de las MIPYME (Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social [MIDIS], 2015).

Asimismo, el siguiente gráfico demuestra que las tasas de interés han, en promedio, disminuido para el segmento MIPYME. Las pequeñas y medianas empresas han disminuido ligeramente, mientras que las microempresas han aumentado las tasas en los últimos 4 años. Es importante reconocer que las tasas de interés están vinculadas al riesgo que el sector bancario reconoce en ellos, específicamente el de repago, y a la vez se constata en la figura 23 que se muestra a continuación.

**Figura 23: Evolución de las tasas de interés promedio\* al segmento MIPYME**



Fuente: Datos SBS. Elaboración: PRODUCE (2014)

Asimismo, vale la pena mencionar que dentro del mismo estudio y dentro de aquellas actividades que se financiaron con los créditos logrados, se mencionan actividades de servicio, comercio, manufactura, construcción, entre otros, pero no se mencionan inversiones en mejoras de procesos, capacitaciones u otros factores esenciales para el desarrollo de la empresa en términos de eficiencia, competitividad y crecimiento de la PYME.

Finalmente, es necesario mencionar que mientras la clasificación de PRODUCE es la más usada para los estudios, en este caso y debido a que el estudio de caso aborda el sector bancario, se entiende que para el estudio de caso los créditos pueden superar los niveles de ventas indicados pero que se encuentran incluidos en los rangos de la clasificación de la SBS. Por último, es necesario también acotar que la LCA Seco no establece como requisito específico el cumplimiento de los estándares propuestos ya sea por PRODUCE o la SBS, sino según los requisitos y sus beneficios se orienta hacia las Pequeñas y Medianas Empresas. Este enfoque

también lo comparte el banco Bancolombia<sup>41</sup>. En este sentido, esta sección buscó presentar información referencial para comprender el contexto de las pequeñas y medianas empresas en el país.

### **3.3. Las Pequeñas y Medianas Empresas y el desarrollo sostenible**

Las empresas pequeñas y medianas son el público objetivo al que se dirige la LCA. En este sentido, las PYMEs son los receptores de los beneficios financieros, pero a la vez son también los conductores de los propósitos ambientales y sociales que propone la LCA.

Al ocupar un nivel alto en la composición de los tipos de empresa del país, las PYMES aportan a la descentralización de oportunidades, ya que se encargan de dinamizar la economía en las zonas del interior del país. Las PYMEs se “constituyen en algunas zonas del interior del país como la única forma de organización empresarial existente sobre la cual gira la actividad económica.” (Arbulú & Otoyá, 2006, pág. 36). Estas empresas, al igual que las grandes empresas, son concebidas con el fin de generar retorno económico y maximizar utilidades. Sin embargo, su situación económica, como socioambiental es distinta.

Las PYMEs, como segmento empresarial presentan problemas que dificultan su crecimiento y desarrollo. Según un estudio realizado por el Fondo Nacional del Ambiente (FONAM), se reconoce que entre estos problemas está el bajo acceso al crédito, ya que no éstas generalmente no cuentan con historial crediticio o dado los bajos ingresos que perciben son inseguras para sector financiero; son consideradas como de muy alto riesgo por su insuficiente documentación contable-financiera. Además, muchas no poseen el nivel y tipo de garantías exigidas y las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención (Fondo Nacional del Ambiente [FONAM], 2008). Cabe mencionar que en la actualidad, la banca privada ha empezado a reconocer e incursionar y mejorar los procesos orientados al segmento PYME, como una estrategia de bancarización e incursionar a la base empresarial (Castellanos, 2013).

Otro de los problemas identificados en el mismo estudio es la informalidad en el sector PYMEs, que resulta en competencia desleal entre los competidores. Esto, debido a que muchos se compone de personas naturales con negocio propio, y muchas otras no poseen RUC o licencia de funcionamiento (porcentajes mayores al 70% en el año 2008) (FONAM, 2008). Las escasas competencias en gestión son otro problema, ya que “el 70% de las PYMES que inician sus actividades desaparecen en el primer año de operación” (FONAM, 2008), los pocos recursos

---

<sup>41</sup> Este enfoque también se encuentra en el banco homólogo colombiano Bancolombia, que se rige bajo las mismas condiciones. En dicho país la clasificación de pequeña y mediana empresa se basa en el valor de activos totales de las empresas. Los rangos de activos definidos por la LCA se asemejan al rango límite de la mediana empresa.

con los que cuenta sumado al poco conocimiento en el uso eficiente de recursos, predice problemas de gestión que decantan en la muerte de estas empresas. El uso de poca tecnología en estas empresas también es una dificultad, pero se debe justamente a que las PYME no cuentan con suficientes recursos para invertir en maquinaria o equipos modernos que puedan asegurar una producción eficiente y ecoamigable. Los escasos recursos tecnológicos, máquinas y equipos obsoletos tienen como resultado la baja productividad. Por otro lado, tampoco existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala (FONAM, 2008).

Este complejo contexto para las PYMEs dificulta, lógicamente, su éxito empresarial. Pero a la vez, afecta a la sociedad y economía debido a múltiples factores. Uno de los principales es que las PYMEs son la principal fuente de ingresos para bajos niveles socioeconómicos. En este sentido, las PYMEs contribuyen a generar ingresos a familias con bajos recursos (FONAM, 2008). Es importante llamar la atención sobre la importancia de fomentar la competitividad en las pymes. En la siguiente tabla se presentan algunos de los conceptos principales para la comprensión de la competitividad en el contexto de las PYMEs:

**Tabla 22: Competitividad en las PYMEs**

Competitividad	
El concepto de competitividad se refiere justamente a la capacidad de los agentes económicos (sean firmas, industrias o países) para competir en mercados de bienes y servicios internos o externos. (MEF, 2014).	
Productividad	La competitividad de las empresas está determinada fundamentalmente por la productividad, la cual depende de la eficiencia en los procesos de producción y de la calidad de los productos. En ese sentido, la competitividad empresarial se manifiesta como producto de la capacidades tanto técnico-productivas como de gestión para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (MEF, 2014).
Sostenibilidad	La sostenibilidad de recursos y la competitividad se vinculan y se deben enmarcar como parte de una estrategia de desarrollo para crear ventajas competitivas. Estas ventajas resultan de la reducción de costos y/o la mayor productividad, lo que conlleva a una explotación más eficiente de los recursos y reducción de los desperdicios, controlar la contaminación, disminuir las externalidades negativas, asegurar una provisión de energía a precios competitivos y, a nivel de estrategia de mercado, centrarse en los segmentos que están dispuestos a comprar y pagar más por productos o servicios ambientalmente sostenibles (MEF, 2014).
Rentabilidad	La competitividad como motor de la dinámica empresarial, impulsa a las empresas a lograr consolidarse en el mercado local, trascender las fronteras y posicionarse en mercados externos, cuyo beneficio se traduce en alcanzar niveles de rentabilidad satisfactorios para sus propietarios y mantener una posición destacada en el sector en que actúan (Aguilera Ortega, Hernández Suárez, & Demuner Flores, 2010).

De la misma manera, la baja capacidad empresarial se relaciona a la problemática ambiental vinculada a los sectores productivos. La poca capacidad de gestión en muchas de estas empresas complica la consideración de la gestión ambiental, esto debido al alto nivel de informalidad, la poca exigencia de mercados locales, baja capacidad de autoridades ambientales

para ejercer el cumplimiento y control de la normativa aplicable. Es así que el sector PYME se reconoce como un sector prioritario en cuanto al manejo de la contaminación ambiental debido a la contaminación que generan, su bajo nivel tecnológico, la informalidad, y su ubicación principalmente en zonas urbanas. Esto es crítico, ya que la inversión en gestión ambiental se ve más como un gasto, y desconoce las oportunidades que se puede lograr mediante la optimización de la eficiencia de los procesos (Hoof, Monroy & Saer, 2008).

A continuación se muestran algunos impactos ambientales en las empresas según sector, así como sus causas. Cabe mencionar que las empresas que recibieron financiamiento del BCP mediante la LCA, corresponden a varios de estos sectores, asimismo, los proyectos se orientaron a disminuir la contaminación específica según sector:

**Tabla 23: Principales problemas ambientales relacionados con los distintos sectores**

Principales problemas ambientales relacionados con los distintos sectores		
Sector	Contaminación específica	Causas
Alimentos	Efluentes líquidos Generación de residuos (lodos y subproductos) Emisiones atmosféricas	Prácticas de proceso inadecuadas Disposición inadecuada de residuos Trampas de grasas ineficientes Falta de exigencias del mercado Falta de mercado para subproductos
Curtiembres	Contaminación del agua Disposición de lodos	Cultura empresarial Tecnología rudimentaria Ubicación de establecimientos
Madera y muebles	Procedencia de materia prima Ruido Residuos (aserrín)	Falta de exigencias del mercado Falta de mercado para subproductos Prácticas inadecuadas de producción
Fabricación de productos cerámicos y otros minerales	Emisiones atmosféricas Residuos sólidos Erosión	Tecnologías artesanales Falta de exigencias del mercado Baja capacitación profesional
Industria metalúrgica	Emisiones atmosféricas Contaminación del agua	Baja capacitación profesional Tecnología artesanal Disposición inadecuada de residuos
Agropecuario	Contaminación del agua por uso de fertilizantes y pesticidas sintéticos Erosión del suelo Generación de residuos	Uso ineficiente de agua Promoción de estrategias de productividad y no de sostenibilidad Cultura campesina Fumigaciones Falta de exigencias del mercado

Adaptado de: Hoof, Monroy y Saer (2008).

### 1.3.3. Herramientas para la gestión ambiental en el sector manufacturero

En el contexto nacional las grandes inversiones son comúnmente relacionadas a un Estudio de Impacto Ambiental. Sin embargo, existen otras herramientas de gestión ambiental aplicables a proyectos de menor escala. Entre ellas, la Declaración de Impacto Ambiental y el

Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado, los cuales buscan responder y aportar al cumplimiento de los criterios de protección ambiental. A continuación se describen las herramientas de gestión ambiental propuestas según la norma vigente: Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental y su Reglamento.

**Tabla 24: Categorías de proyectos y criterios de protección ambiental según riesgo ambiental**

Categorización de proyectos de acuerdo al riesgo ambiental			Criterios de protección ambiental
Categoría 1.	Declaración de Impacto Ambiental (DIA)	Incluye aquellos proyectos cuya ejecución no origina impactos ambientales negativos de carácter significativo	a) La protección de la salud de las personas; b) La protección de la calidad ambiental, tanto del aire, del agua, del suelo, como la incidencia que puedan producir el ruido y los residuos sólidos, líquidos y emisiones gaseosas y radiactivas;
Categoría 2.	Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado	Incluye los proyectos cuya ejecución puede originar impactos ambientales moderados y cuyos efectos negativos pueden ser eliminados o minimizados mediante la adopción de medidas fácilmente aplicables.	c) La protección de los recursos naturales, especialmente las aguas, el suelo, la flora y la fauna; d) La protección de las áreas naturales protegidas;
Categoría 3.	Estudio de Impacto ambiental Detallado	Incluye aquellos proyectos cuyas características, envergadura y/o localización, pueden producir impactos ambientales negativos significativos, cuantitativa o cualitativamente, requiriendo un análisis profundo para revisar sus impactos y proponer la estrategia de manejo ambiental correspondiente	e) La protección de los ecosistemas y las bellezas escénicas, por su importancia para la vida natural; f) La protección de los sistemas y estilos de vida de las comunidades; g) La protección de los espacios urbanos; h) La protección del patrimonio arqueológico, histórico, arquitectónicos y monumentos nacionales; e, i) Los demás que surjan de la política nacional ambiental.

Fuente: Ley N°27446. Ley del Sistema Nacional de Impacto Ambiental.

### 3.4. Las PYME y la LCA Seco

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la LCA busca hacer más atractivas las inversiones en tecnologías más limpias por parte de las PYMEs. El diseño propuesto por la Cooperación Suiza coincide justamente con los problemas identificados, favoreciendo el acceso al financiamiento con entidades bancarias gracias a la disposición de garantías que reducen el riesgo y por tanto facilitan el acceso al recurso financiero. Además, es importante notar que la presencia de garantías de este tipo coinciden normalmente con un efecto en la asignación de las tasas de interés, las cuales se relacionan justamente a las tarifas (a mayor riesgo, mayor tasa de interés).

Por el lado ambiental, el diseño general de la LCA se ajusta a incentivar mejoras ambientales. En este sentido, los proyectos para ser aprobados, deben proponer reducciones

ambientales significativas; y más aún, se incentiva mediante un bono, que funciona bajo el formato de un “premio”, al ayudar a amortizar el préstamo si se alcanzaron o superaron los beneficios ambientales esperados. En este punto, también es importante identificar que la LCA, de la forma que está estructurada, permite la cuantificación de la reducción ambiental, aspecto que permite conocer los efectos.

### **3.4.1. Producción más limpia**

La producción más limpia “es una estrategia empresarial para alcanzar el objetivo del desarrollo sostenible”. Se orienta hacia procesos productivos, productos, y servicios, para fortalecer la competitividad empresarial mediante innovaciones tecnológicas, reducción de costos y disminución de riesgos con respecto a la seguridad, salud humana y medio ambiente. Su esencia consiste en el carácter preventivo de sus proyectos, los cuales buscan el uso eficiente de recursos como la energía, agua e insumos, así como el aprovechamiento de residuos. Todo esto, integrando al mismo tiempo beneficios económicos ambientales y sociales (Hoof, Monroy & Saer, 2008).

Los alcances de la producción más limpia abarcan aspectos internos de la empresa, como la calidad del producto, el aprovechamiento de tecnologías alternativas, el rediseño de procesos, la disponibilidad de capital y la resistencia al cambio. Y aspectos externos, como la consideración de las políticas macroeconómicas y ambientales, aspectos financieros, presiones de la comunidad, demandas de mercado por productos sostenibles y el acceso a tecnologías alternativas (Hoof, Monroy, & Saer, 2008).

#### *a. Ecoeficiencia*

La ecoeficiencia ha sido ampliamente aceptada en el mundo empresarial debido a su contribución a un uso más eficiente de los recursos y menos generación de contaminación. Sus objetivos están orientados a evaluar internamente el desempeño de la organización y servir como herramienta para la toma de decisiones (Montes Vásquez, 2008). Enfatiza en la creación de valor, en la durabilidad, en el largo plazo, en objetivos para el mejoramiento continuo, vincula la excelencia ambiental con la excelencia empresarial y considera tanto el consumo como la producción sostenible (DeSimone & Popoff, F, 1997). Además, se alinea a beneficios económicos, a la responsabilidad ambiental y fomenta la innovación e incremento de la competitividad (MINAM, 2009).

La producción más limpia puede verse como una estrategia que la LCA promueve en las empresas clientes. Mientras que la ecoeficiencia se enfoca más en el uso racional y eficiente de los recursos, generando menor contaminación. En este estudio se ha considerado desarrollar ambos conceptos, entendiendo que la LCA busca promover acciones involucrado en ello a sus



clientes. Asimismo, se considera que la ecoeficiencia está comprendida en una estrategia mayor como lo es, la producción más limpia.

Finalmente, desde una visión conjunta, es posible ver cómo la actividad bancaria influye directa e indirectamente en la sociedad. El banco promueve directamente el acceso al financiamiento de tecnologías a las pequeñas y medianas empresas, gracias a la LCA (y los beneficios que aporta), favoreciendo a la competitividad de éstas, el dinamismo en la economía y el bienestar de aquellos que dependen de su funcionamiento. Por otro lado, al financiar tecnologías que reducen el impacto ambiental, se generan mejoras que benefician a otros actores entre los cuales se reconocen vecinos, trabajadores y clientes. Esto se logra mediante un impacto indirecto de la actividad bancaria, aunque importante hacia el desarrollo sostenible.

#### **4. Propuesta de análisis de la LCA desde el enfoque de la teoría de valor compartido**

La información presentada induce que el BCP, desde la LCA aporta tanto directa e indirectamente al desarrollo sostenible. La LCA tiene un enfoque social que promueve la inclusión financiera desde el acceso al financiamiento, impulsado por la garantía gratuita que se otorga. También tiene un enfoque ambiental, que busca disminuir el impacto generado por las operaciones de las pequeñas y medianas empresas, y así responder a los retos que proponen problemáticas como el cambio climático y la escasez y contaminación de recursos naturales, entre otros. Desde ambos sentidos, se puede decir que la LCA aporta a la competitividad de las PYMEs, mediante la cual genera beneficios ambientales y sociales; creando valor económico para la organización que lo produce.

A la vez, la LCA aporta valor económico para el banco a partir de colocaciones bancarias para el financiamiento de proyectos de reemplazo tecnológico. Según los datos referidos en el inicio del capítulo, únicamente existen 16 empresas que financiaron sus proyectos mediante la LCA desde el BCP en el periodo 2004-2014. El número es bastante bajo, y sugiere que en promedio se financiaron 1.5 proyectos por año. Este número representa montos tan bajos para el nivel de negocio para el banco que el valor creado para éste no es significativo. Lo cual dificulta poder identificar y aprovechar las oportunidades de integrar retos ambientales y sociales con el interés empresarial y éxito económico.

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

Los capítulos previos presentaron el marco teórico de la investigación, la situación del problema, la metodología propuesta y la descripción del estudio de caso.

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos a las preguntas de investigación y se compone de dos secciones. La primera sección analiza la LCA desde el enfoque de creación de valor compartido y responde a los objetivos específicos de investigación 1 y 2. La segunda sección involucra el análisis interno y externo relacionado a la gestión de la LCA desde la gestión del BCP para la identificación de factores claves de éxito para el desarrollo potencial de la LCA desde su gestión bancaria, respondiendo así el objetivo específico de investigación 3.

### 1. Línea de Crédito Ambiental: Creación de valor compartido

#### 1.1. Aplicación de la teoría de valor compartido al caso de estudio

Según Michael Porter, el valor compartido es el enfoque que permite la creación conjunto de valor tanto para la empresa como para la sociedad (Porter & Kramer, 2011). Desde esta perspectiva, y a partir de la información obtenida se propone la figura 24:

**Figura 24: Interpretación de la teoría de valor compartido para el caso de la Línea de Crédito Ambiental Seco**



La LCA Seco se presenta como un producto financiero que reporta beneficios duales tanto para la sociedad como para la empresa que la gestiona. En este caso el BCP, bajo el rol de intermediario financiero<sup>42</sup>.

El panorama de valor compartido entre el BCP y la sociedad reconoce para el primero, aporte en la creación de valor desde los ingresos, fidelidad con la marca BCP, colocación de otros productos y reputación e imagen. Los cuales benefician al banco, a sus colaboradores, accionistas y clientes. Por otro lado y para la sociedad se identificaron como aspectos principales el acceso al crédito y el aporte a la competitividad para las pequeñas y medianas empresas que constituyen un grupo financiero con dificultades de acceso al financiamiento. Asimismo, la reducción del impacto ambiental, promoción de la gestión ambiental y otros factores socioambientales identificados. Los cuales en conjunto benefician a los vecindarios cercanos a los proyectos ejecutados, los ciudadanos, los recursos naturales, colaboradores, clientes, sectores involucrados e incluso el planeta (en el caso de la reducción de GEI).

## 1.2. Creación de valor para el BCP

Para revelar cómo la LCA Seco aporta valor para el BCP se realizaron entrevistas en las áreas del BCP vinculadas a la gestión de la Línea: Comercio Exterior y Responsabilidad Social. A partir de ellas y de la revisión de información documental proporcionada se identificaron variables posteriormente validadas por los actores involucrados a la gestión de la LCA Seco desde el BCP. Las variables han sido clasificadas en dos temas principales: ingresos y marketing (ver Anexo J); las cuales se proponen para facilitar la organización de la información.

### 1.2.1. Ingresos

Según Ana Terrazos, coordinadora técnica de la LCA (comunicación personal, 4 de noviembre, 2015), el BCP ha financiado 16 de un total de 22 proyectos garantizados<sup>43</sup> por la LCA (más del 70%), siendo el banco que más ha promocionado la LCA, desde su creación.

**Tabla 25: Variables que permiten la creación de valor económico en el Banco**

	2004-2014	2015 (A la fecha)
Monto desembolsado por el BCP	USD 4.3 millones	USD 2.5 millones
Número de proyectos	16	6
Tasas de interés	Acorde al mercado	
Índice de mora	No hay moratorios	

Adaptado de: BCP (2015b)

<sup>42</sup> Es importante mencionar que otra figura importante para la cual la LCA Seco aporta valor es CER; sin embargo, el análisis de valor compartido involucrará al BCP y la Sociedad, y el papel de CER será analizado únicamente desde su rol de experto y asesor técnico.

<sup>43</sup> Considerando solo proyectos culminados.

#### a. Montos financiados

El BCP actúa como el intermediario financiero que coloca y desembolsa el financiamiento otorgado para la adquisición de la nueva tecnología. A partir de este rol, el Banco ofrece el financiamiento a sus clientes y evalúa el riesgo que corresponde para cada uno. Según indicó K. Ilave, desde la gestión de la LCA en el BCP (Comunicación personal, 09 de diciembre, 2015) el banco ha logrado colocar, desde la creación de la línea y hasta al cierre del 2014, 16 proyectos por un monto acumulado de USD 4.3 millones. Estos proyectos han sido financiados vía arrendamiento financiero o créditos a mediano plazo con plazo promedio de 5 años (BCP, 2015b). Recientemente, en el 2015 se han aprobado 6 proyectos adicionales, los cuales ascienden a 2.5 millones de USD y corresponden al BCP.

A continuación se presentan los montos por proyecto financiado obtenido desde el análisis documental de las fichas técnicas. Además, se incluye el monto de garantía asignada a la empresa mediante el fondo, es decir la garantía que se emitió para el BCP:

**Tabla 26. Montos financiados y montos de garantía, según empresa**

Empresa	Región	Monto financiado (USD)	Monto de garantía asignada (USD)
Agropecuaria Esmeralda S.A.	Lima	355,526.06	177,763.03
AID Ingenieros E.I.R.L.	Arequipa	349,112.61	174,556.31
Alianza Metalúrgica S.A.	Lima	59,690.00	29,845.00
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	Lima	870,314.20	435,157.10
Curtiembre La Pisqueña S.A. (CURPISCO)	Ica	278,310.00	139,155.00
ENERJET S.A.	Lima	46,437.00	23,218.50
Esmeralda Corp S.A.C.	Lima	614,711.00	307,355.50
Fundición Ventanilla S.A (FUNVESA )	Lima	270,000.00	135,000.00
Helbert Salmavidas Dongo	Arequipa	349,112.61	174,556.31
Molino Arrocerero Agrocontinental SRL	Arequipa	112,923.80	56,461.90
Molino Arrocerero Corso	Arequipa	48,887.00	24,443.50
Molino Arrocerero San Pedro EIRL	Arequipa	80,000.00	40,000.00
Maderas Peruanas S.A.C (MAPESAC)	Pucallpa	256,392.00	128,196.00
Papelera Panamericana S.A.	Arequipa	571,872.64	285,936.32
		<b>4,263,288.92</b>	<b>2,131,644.46</b>

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

#### b. Tasas de interés

A partir de la entrevista realizada a Kathia Ilave, Gerente Adjunto de Comercio Exterior (Comunicación personal, 9 de diciembre, 2015), se confirmó que el financiamiento otorgado se

realizó mediante arrendamientos financieros y créditos a mediano plazo, para los cuales se asignaron tasas de interés correspondientes a los riesgos de cada empresa y según estándares de mercado corrientes para el momento en que se ejecutó cada proyecto. Es importante resaltar que las tasas de interés no son preferenciales, por lo que cada préstamo otorgado por la LCA implica una valorización del riesgo bajo los mismos estándares o lineamientos que otro préstamo de la banca minorista. De esta manera, la ganancia del banco mediante esta línea no se ve disminuida en comparación a cualquier otro producto del banco. Aun así y sin afectar el negocio bancario, la cobertura del 50% por Stand By Letter tiene un efecto positivo para la evaluación de riesgos, siendo el riesgo menor y por tanto la prima también menor.

*c. Desempeño de clientes*

K. Ilave (comunicación personal, 09 diciembre, 2015) también señaló que los clientes de la LCA han presentado un buen desempeño en el cumplimiento de sus obligaciones financieras ante el banco. El BCP nunca ha necesitado ejecutar la garantía brindada por Seco (*stand by letter of credit*) y ante ello reconoce el buen desempeño de los clientes de la línea. Asimismo, las tasas de incumplimiento o mora de las empresas clientes de la LCA (que son pequeñas y medianas empresas) son nulas (0%). Un caso distinto es el segmento PYME gestionado en la banca minorista por el mismo banco, donde el índice de mora en el 2014 fue 10.6% (BCP, 2015a).

Finalmente, y como un factor importante para conocer el valor que la LCA genera al banco, se debe mencionar que la LCA Seco no cuenta con indicadores de rentabilidad propios, por lo que no es posible conocer su desempeño financiero mediante ratios como por ejemplo, de rendimiento. Según la entrevista realizada, esto se debe a que el dinero prestado corresponde a los activos del banco; y en este sentido, el banco engloba los resultados de estos proyectos según el tipo de instrumento financiero (por ejemplo leasing), sin diferenciar si se trata o no de un préstamo facilitado por la LCA.

**1.2.2. Marketing**

Desde el enfoque de marketing se han identificado variables relacionadas a la creación de valor para el banco. Entre ellas están la colocación de otros productos/servicios financieros, la fidelización y la reputación e imagen.

*a. Colocación de otros productos y fidelización*

Según las entrevistas realizadas (ver Anexo K), la interacción con el cliente brinda espacios para que los funcionarios de la banca puedan ofrecer y colocar otros productos financieros del Banco, y lo mismo sucede con la LCA. Cabe mencionar que la LCA es ofrecida por funcionarios de banca a nivel nacional, pero no existen funcionarios designados únicamente

a la promoción de esta línea. Los funcionarios que se encuentran trabajando en canales de venta ya existentes reciben el encargo de promocionar la LCA; ellos se capacitan para que la conozcan y puedan ofrecerla, según el perfil de los clientes. Esto se alinea a la estrategia del banco a través del principio “pasión por las metas”, para alcanzar mayores ventas; pero también a uno de los pilares del banco, que es la eficiencia (BCP, 2015a). Ya que se aprovechan recursos existentes, sin incurrir en mayores gastos adicionales y particulares por su promoción o esfuerzos de marketing.

Por otro lado y debido al carácter social que envuelve la línea, el banco y sus funcionarios tienen el enfoque de “crecer con el cliente”. Esto favorece la fidelidad hacia el banco, ya que los clientes van conociendo a los funcionarios BCP y se genera una posición de confianza, que contribuye a la fidelización. Para el caso específico de la LCA existen dos empresas: Esmeralda Corp (antes Agropecuaria Esmeralda) y Fundación Ventanilla que han implementado exitosamente sus proyectos en una primera y segunda fase culminada en el caso de Esmeralda Corp, y en una segunda fase en progreso para el caso de Fundación Ventanilla. Se contactó a ambos para conocer las percepciones frente al servicio financiero recibido. En este caso, únicamente la empresa Funvesa<sup>44</sup> aceptó la entrevista; los resultados se muestran a continuación:

**Tabla 27: La colocación de otros productos y fidelización, desde la empresa Fundación Ventanilla**

FUNVESA	
Relación Funvesa-Banco	Buena relación con el banco.
Intención de volver a adquirir financiamiento	Sí. Actualmente se encuentra postulando nuevamente a la LCA Seco.
Adquisición de otro producto BCP (posterior LCA)	Sí. Varios servicios, entre ellos cartas fianzas.
Preferencias bancarias	El BCP es el banco principal de la empresa y tiene a su cargo el 80% de los movimientos bancarios de Funvesa. Aun así, Funvesa realiza movimientos con el Continental y Scotiabank.
Decisión para adoptar la LCA	Se solicitó el financiamiento mediante el BCP porque ya era cliente, era el primer banco de la empresa, se tenían líneas con ellos y además, se conocía al personal.
Posterior al financiamiento	Posterior a la culminación del proyecto se continuó siendo cliente, y actualmente se considera al BCP como primera opción para alianzas institucionales.
Observaciones adicionales	La empresa fue contactada por un banco competidor que también ofrece la LCA con el fin de promocionar la LCA y recopilar la experiencia y que además, también es uno de los bancos de la empresa. Sin embargo, la empresa se encuentra actualmente volviendo a postular, nuevamente con el BCP.

<sup>44</sup> Entrevistado: José Cavero, director de FUNVESA.

Similarmente, desde los lineamientos establecidos para el desenvolvimiento con sus *stakeholders*, y entre ellos los clientes, se reconoce el establecimiento de relaciones a largo plazo basados en la confianza y respeto (BCP, 2013).

A partir de la preferencia hacia el banco por parte del cliente evaluado, se entiende que la LCA aporta favorablemente al desarrollo de lazos de fidelidad debido sobre todo a la interacción que incentiva entre funcionarios y clientes. Sin embargo, se debe reconocer que debido a la falta de información disponible, no se ha logrado comprobar el aporte cuantificado a la fidelidad hacia el banco. Asimismo, la LCA Seco capta a clientes actuales del banco, a quienes ofrece montos a financiar mayores que los que tendría por cualquier otra línea de financiamiento. Para este caso, se reconoce que el ofrecimiento de productos con mayores beneficios que se ajustan a las necesidades a través de procesos más eficientes (cortos en tiempo debido a que el banco ya cuenta con su información financiera) favorece a la satisfacción de los clientes.

#### *b. Reputación*

En el 2014, el BCP ocupó el primer lugar en el índice de reputación MERCO (Monitor empresarial de reputación corporativa [MERCO], 2015), y lideró los *rankings* de reputación empresarial y de responsabilidad social (BCP, 2015b). Debido a esto y al reducido número de clientes que presenta la línea, la LCA Seco no representa un aporte diferencial relevante en la reputación o imagen de la marca BCP en general. Pero sí aporta de manera importante a un nuevo factor de posicionamiento para el banco, la sostenibilidad. Desde este sentido, y según las entrevistas realizadas, la LCA aporta a la creación de la imagen de un banco más sostenible y “verde”, siendo este el principal valor en términos de reputación e imagen, y diferencial para el banco frente a su competencia.

El interés por una imagen y reconocimiento del BCP como un banco sostenible o verde se alinea con el código ético de conducta del banco, que incluye buscar el crecimiento sostenible desde el esfuerzo de todos los integrantes del BCP (BCP, 2015a). Y desde ahí, refuerza los indicadores de responsabilidad social corporativa y valores sociales considerados en la evaluación por los índices de reputación MERCO e IRMA (MERCO, 2015a).

Por otro lado, la sostenibilidad es uno de los factores valorados internacionalmente. Existen índices bursátiles como el Dow Jones Sustainability Index, y los rankings de RobeSAM que posicionan las mayores y mejores empresas según industria y su desempeño desde la sostenibilidad. Lógicamente, estos índices tienen incidencia en la valoración de las acciones. Actualmente en el BCP no participa, pero según se indicó desde el área de RSE (comunicación

personal, 19 de febrero, 2016), recientemente se ha solicitado un estudio de diagnóstico a RobecoSAM para conocer cómo mejoraría la valorización del banco si tuviera un desempeño más sostenible validado por el ranking de sostenibilidad de RobecoSAM. En este sentido, empezar con productos y servicios financieros, es sin duda un inicio importante.

En este sentido, si bien la LCA Seco no cuenta con un indicador específico que evalúe y cuantifique su aporte a la reputación del banco, se reconoce que el contar con una línea verde puede favorecer la reputación del banco, ya que es una oportunidad para mejorar la imagen y posicionamiento desde el ámbito de la sostenibilidad.

*c. Otras variables reconocidas en el proceso*

Finalmente, a partir de las entrevistas realizadas se han identificado otros aspectos que pueden ser considerados en la creación de valor para el BCP. Entre ellos se encuentra el *expertise* alcanzado por sus funcionarios en 11 años de gestión de la LCA Seco. La cual se constituye como la única línea verde del banco y la única enfocada al enverdecimiento de las empresas pequeñas y medianas por parte de la banca comercial peruana. Esto crea precedentes y forma un personal capacitado para la gestión de líneas verdes por parte del banco, aspecto diferenciador frente a su competencia. Debido al factor social, uno de los aspectos principales son las *soft skills* vinculadas a la línea debido al carácter social y ambiental, así como a la interacción necesaria y asertividad para el trabajo conjunto con otros actores o aliados institucionales como CER, y Seco.

**Tabla 28: Número y localización de funcionarios vinculados a la LCA**

Variables	Descripción
Funcionarios capacitados sobre la LCA Seco	4
Localización de funcionarios	A nivel nacional

**1.2.3. ¿De qué manera la LCA crea valor para el banco?**

La LCA crea valor para el banco debido al negocio que representa. Desde los inicios de la LCA, el banco ha logrado financiar 4.3 millones correspondientes a 16 proyectos culminados. Asimismo, las tasas de interés para el financiamiento de dichos proyectos se fijaron según tasas de mercado, sin disminuciones o tasas preferenciales que puedan afectar las ganancias del banco; sino que reflejaban estrictamente el riesgo de repago de cada cliente. A esto se sumó que todos los clientes han cumplido satisfactoriamente con las obligaciones financieras ante el banco, por lo que ninguna garantía fue ejecutada y 0 empresas han sido registradas como moratorias.



Adicionalmente, la LCA aporta a intereses comerciales del banco, ya que crea la oportunidad de colocar otros productos y servicios financieros, la posibilidad de generar fidelidad en sus clientes y una imagen más sostenible, favorable desde el ámbito reputacional. Aunque, es importante señalar, que mediante la investigación no se alcanzó la evidencia necesaria para cuantificar y asegurar la relación positiva entre la LCA y la fidelidad y reputación, sí se reconoce que brinda posibilidades para su aporte. Si bien estos son aspectos positivos; por otro lado, se resalta que la LCA todavía no ha llegado a ser aprovechada en su potencial, ya que únicamente se han financiado 16 proyectos desde el BCP desde el 2004.

### **1.3. Creación de valor para la sociedad: grupos de interés**

Para revelar de qué manera la LCA Seco crea valor para sociedad se realizaron entrevistas en el BCP y en el CER. Además, se analizaron 13 fichas técnicas y una entrevista estructurada, que sumaron 14 empresas con proyectos culminados y financiados mediante la LCA gestionada por el BCP<sup>45</sup>.

A partir de las entrevistas y revisión de la información documental se identificaron las variables sobre las cuales se construye esta sección (ver Anexo J).

#### **1.3.1. Competitividad**

Según la entrevista realizada a K. Ilave (comunicación personal, 09 de diciembre, 2015), el grupo de principal interés para la LCA son las pequeñas y medianas empresas, las cuales difícilmente calificarían a los préstamos sin la cobertura del 50% otorgada por la *stand by letter*. Desde ello y reconociendo que las pequeñas y medianas empresas son parte de un grupo reconocido como prioritario para la inclusión financiera<sup>46</sup>, es posible considerar que la LCA aporta valor social en su respuesta a las problemáticas que enfrentan las PYMEs en el país, como a la promoción en la utilización de recursos para la mejora del desempeño ambiental de la industria. De este modo, el acceso al financiamiento que otorga la LCA Seco para las pequeñas y medianas empresas y el carácter social y ambiental presente en el diseño del producto financiero, se establece como el punto de partida para las siguientes variables.

##### *a. Acceso al crédito: garantías y record bancario*

Según indica K. Ilave (Comunicación personal, 09 de diciembre del 2015), el aporte principal de la línea no se enfoca en ventajas económicas distintas a las que ofrece el mercado, sino en que gracias a la cobertura del préstamo, la empresa por más pequeña que sea, se puede

---

<sup>45</sup> El total de proyectos culminados gestionados por el BCP es 16. Los otros 6 proyectos aún están en distintas fases de implementación. Los 4 restantes corresponden a proyectos colocados por Interbank.

<sup>46</sup> Según la Estrategia de Inclusión Financiera desarrollada por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

financiar y por tanto puede implementar su proyecto. Es decir, la garantía (en 50%) que ofrece. En esto coincide Ana Terrazos (Comunicación personal, 04 de noviembre del 2015), que reconoce que en algunos casos no hubiera sido posible financiarse debido a poca solvencia financiera o cobertura insuficiente para el préstamo. O en todo caso, hubieran tenido que postergar su implementación hasta poder mejorar su perfil crediticio y acceder al crédito para el monto de inversión necesario para el reemplazo de la tecnología.

Asimismo, las entrevistas también señalan que la presencia del bono de amortización (ver Anexo K) (como incentivo al logro de las metas ambientales) genera que la inversión necesaria para la implementación de tecnologías más limpias resulte más barata y por tanto, reduce las obligaciones financieras de la pequeña y mediana empresa. Ante esto, K. Ilave (comunicación personal, 09 de diciembre, 2015) indica que el bono otorgado por Seco favorece a la inversión continua para los clientes, los cuales, al aliviar sus obligaciones financieras pueden destinar recursos a la reinversión y por tanto continuar mejorando sus procesos. Los cuales pueden ser mediante proyectos correspondientes a una II Fase<sup>47</sup>.

Por otro lado, las entrevistas resaltaron que la LCA también permite la mejora del record bancario debido a dos aspectos. Primero, gracias a la garantía comercial del 50% emitida por la *stand by letter* que permite el acceso a un financiamiento mayor al que sería posible en caso de no contar con ella, y segundo, si el cliente cumple con las obligaciones financieras de manera satisfactoria, entonces su record bancario mejorará ya que se habrá demostrado que el cliente cumple y es sujeto de crédito. De esta manera podrá acceder o calificar más fácilmente para otros productos/servicios financieros en el futuro. Es así que estas empresas que al inicio no contaban con financiamiento, podrán en el futuro acceder a mejores condiciones de financiamiento y a la vez, tendrán la facultad de invertir sus recursos en proyectos que beneficien el crecimiento de su empresa.

#### *b. Productividad y costos*

Por otro lado, la LCA se vincula a mejoras en la productividad y reducción en los costos impulsados por la innovación tecnológica implementada a través de los proyectos. Según la entrevista realizada a la Coordinadora del Equipo técnico de la LCA Seco desde CER (comunicación personal, 04 de noviembre del 2015), el enfoque para todos los proyectos es lograr producir más con menos recursos. Asimismo, obtener menores mermas en el proceso de

---

<sup>47</sup> Los proyectos correspondientes a una segunda fase pueden acceder al bono de amortización nuevamente. Sin embargo, este será como máximo la cantidad diferencial entre el máximo de amortización (200 000 USD) y la cantidad amortizada en el proyecto de la primera fase. Es decir, el proyecto de la primera fase logró una amortización de 200 000 USD no podrá contar con amortización en su segunda fase.

producción<sup>48</sup>. Por el lado de costos, todos los proyectos implementados han reducidos costos, esto debido a un menor gasto en el consumo de recursos como materiales y energía.

A continuación se presentan los logros alcanzados e identificados a partir de indicadores de medición de productividad y costos de las empresas:

**Tabla 29: Impacto en la productividad a partir de los proyectos financiados por la LCA Seco, desde la gestión del BCP**

Empresa	Mejora en la productividad (Ex post)		Indicadores de productividad (Ex ante)
Agropecuaria Esmeralda S.A	Sí	10% 67%	-Capacidad de operación en el camal -Reducción en el tiempo de manipuleo del sistema de frio
AiD Ingenieros EIRL	Sí	150%	-Mejora de la capacidad de tratamiento superficial con arenado
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	-	-	-
Alianza Metalúrgica S.A.	Sí	-	La mejora se cuantificó para los costos
Curtiembre La Pisqueña S.A.	Sí	+200%	-T/batch
Enerjet S.A.	Sí	102.53%	-TM/mes de plomo
Esmeralda Corp S.A.C.	-	-	-
Fundición Ventanilla	Sí	-	-
Helbert Salmavidas Dongo	Sí	152%	-Aumento en la productividad <sup>49</sup>
Maderas Peruanas S.A (MAPESAC)	Sí	+131% +241%	-Capacidad de producción (m3 de producto terminado por día) -Productividad de secado
Molino Arrocero Agrocontinental SRL	Sí	+68.59% +293.60%	-Capacidad de producción (kg por hora) -productividad (kg de arroz por operario por hora)
Molino Arrocero Corso	Sí	105%	-Kg producidos por hora
Molino Arrocero San Pedro EIRL	Sí	300%	-Toneladas de capacidad de arroz procesados por hora
Papelera Panamericana	Sí	-68.88% - 2horas	-Disminución de la pérdida de fibra en el efluente durante la etapa de lavado-espesado de pasta de papel -Reducción del tiempo de operación de los equipos

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

<sup>48</sup> Es importante mencionar que las reducciones alcanzadas son variables dependiendo del sector de cada empresa, por lo que es posible que se reduzca más de un mismo tipo de recursos en un proyecto que en otro.

<sup>49</sup> Variación de 152% alcanzada en el 2008 respecto a la productividad del 2005 (no se especifican variables incluidas en el cálculo).

**Tabla 30: Impacto en los costos a partir de los proyectos financiados por la LCA Seco, desde la gestión del BCP**

Empresa	Ahorro		Indicador
		(%)	
Agropecuaria Esmeralda S.A	Sí	6%	Costos por consumo de energía eléctrica
AiD Ingenieros EIRL	-	-	-
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	Sí	-	Costos de producción
Alianza Metalúrgica S.A.	Sí	82%	Costos por combustible
Curtiembre La Pisqueña S.A.	Sí	-	-
Enerjet S.A.	Sí	-	-
Esmeralda Corp S.A.C.	Sí	-	-
Fundación Ventanilla	Sí	20%	Costos de producción anual
Helbert Salmavidas Dongo	Sí	50%	Costos por tonelada de arroz (energía)
Maderas Peruanas S.A (MAPESAC)	Sí	56%	Costos por m3 de madera secada (mano de obra y energía)
Molino Arrocerero Agrocontinental SRL	Sí	70%	Costos por tonelada de arroz (mano de obra y energía)
Molino Arrocerero Corso	Sí	49%	Costos por tonelada de arroz (mano de obra y energía)
Molino Arrocerero San Pedro EIRL	Sí	37%	Costos por tonelada de arroz (mano de obra y energía)
Papelera Panamericana	Sí	-	-

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

A partir de las tablas 29 y 30 es posible determinar que la mayoría de los proyectos presentan resultados exitosos y favorables para la producción y la reducción de costos.

En el caso de productividad, 12 de los 14 proyectos evaluados registraron mejoras en la productividad y 10 de ellos presentaron indicadores de medición. Cabe resaltar que todos los indicadores porcentuales señalan mejoras mínimas del 68% y máximas de hasta 300%, esto último para los casos de empresas agroindustriales que renovaron maquinarias para el procesamiento del arroz más eficiente y con mayor capacidad productiva.

En el caso de costos, 13 de los 14 proyectos estudiados registraron reducciones de costos a partir del funcionamiento de las tecnologías financiadas. De los 12 casos, 8 presentan indicadores de medición. Para los cuales, el promedio de reducción de costos es 52%. El menor ahorro cuantificado es para el caso de Agropecuaria Esmeralda, ya que únicamente se cuantificó el consumo eléctrico. Por otro lado, Alianza Metalúrgica alcanzó el 82% de ahorro en costos cuantificados. Es necesario resaltar que los indicadores de productividad y ahorro de costos están vinculados a las actividades principales del negocio, siendo los ahorros no solo significativos porcentualmente, sino significativos por la relevancia en el uso de los recursos medidos, según el tipo de empresa. Por ejemplo, en el caso de MAPESA, el secado de madera representa un costo variable, cuya reducción afecta significativamente los costos de producción y por tanto, los márgenes de ganancia por unidad productiva.

### c. Calidad y ventas

Según las entrevistas realizadas, debido al efecto que tienen los ahorros de producción en los precios, las empresas se vuelven más competitivas en el mercado. En muchos casos, la implementación de nuevas tecnologías (como en el caso de molinos arroceros) impacta positivamente en la calidad de los productos finales. Lo cual, de la mano con mejores precios, impulsa el acceso a nuevos clientes y mercados.

Además, las entrevistas realizadas a Ana Terrazos, Coordinadora técnica de la LCA (comunicación personal, Ana Terrazos, 04 de noviembre del 2015) y a Lourdes Álvarez, directora de estudios económicos de MYPEs en el Ministerio de Producción (27 de noviembre del 2015), señalan que las mejores prácticas en ecoeficiencia y las certificaciones obtenidas a través de procesos de producción más limpios y modernos también pueden permitir el ingreso a nuevos mercados, sobre todo para el caso de exportación. De esta manera, es posible que las empresas vendan a empresas más grandes y accedan a nuevos nichos de mercado, mejorando su nivel de ingresos e impactando positivamente en los márgenes de ventas (mayores ventas, menores costos de producción). Un caso a considerar es la certificación del ISO 14 000, la cual se logra a partir de las mejoras alcanzadas y facilita el acceso a nuevos clientes y mercados.

A continuación se presentan los proyectos que registraron mejoras en la calidad y venta.

**Tabla 31: Empresas clientes de la LCA Seco que reportaron mejoras en la calidad**

Empresa	Descripción
Agropecuaria Esmeralda S.A	Mejor conservación de los productos cárnicos gracias al monitoreo de las temperaturas refrigerantes para una temperatura por debajo del nivel crítico (12 ° C).
Alianza Metalúrgica S.A.	Mejora en la calidad del aluminio fundido debido a que la combustión del gas natural es completa y este no contaminaría al material (material particulado).
Enerjet S.A.	El proyecto permitió asegurar la provisión y calidad de la materia prima, lo que le permitió obtener un producto de mejor calidad a un costo menor.
Fundición Ventanilla	El uso del gas natural como combustible genera una llama no oxidante, evitando el uso de una llama contaminante como el petróleo 5 (oxidante) que tiene azufre. Esto evita problemas de contaminación en las piezas y los productos finales.
Maderas Peruanas S.A	Mejor calidad de la madera seca <sup>50</sup> : 56% de producto sin defectos a 59%
Molino Arroceros Agrocontinental	Mejora de la calidad del grano de arroz: 20% de grano quebrado a 17% de grano quebrado
Molino Arroceros Corso	Mejora de la calidad del grano de arroz: 20 – 25% de grano quebrado a 16 - 21% de grano quebrado
Molino Arroceros San Pedro EIRL	Mejora de la calidad del grano de arroz: 20 – 25% de grano quebrado a 5 – 20% de grano quebrado, dependiendo de la variedad del arroz.
Papelera Panamericana	Mejora de la calidad del papel: mejor grado de blancura y con menos impurezas.

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

<sup>50</sup> Depende de la calidad de la madera.

**Tabla 32: Empresas clientes de la LCA Seco que reportaron mejoras en las ventas**

Empresa	Descripción
Alianza Metalúrgica S.A.	La reducción de costos permitió ingresar a nuevos mercados con productos de calidad pero con costos de producción más bajos que la competencia, generando mayor capacidad de negociación. El fabricar sus productos con un combustible menos contaminante, que favorece a la calidad y protege el medio ambiente es un factor útil en las negociaciones con clientes.
Esmeralda Corp S.A.C.	La imagen amigable con el medio ambiente y certificaciones logradas ha permitido el acceso a clientes más importantes de su sector. Actualmente sus productos están posicionados en los supermercados y cuenta con una línea Verde Esmeralda.
Fundición Ventanilla	Se logró ingresar a nuevos mercados, obtener certificaciones, lograr costos más competitivos, mejorar la capacidad de negociación con nuevos clientes y el fortalecimiento de una imagen eco amigable. Esto tuvo importancia principalmente en las ventas al extranjero y las ventas a la gran minería en el Perú.
Helbert Salmavidas Dongo	Se percibieron ingresos superiores debido a una mejor cotización para el arroz extra superior con 1.6% de granillo, que antes del proyecto contenía 6.4 % de granillo Fuente.

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

### 1.3.2. Aportes medioambientales

Además de facilitar el acceso al financiamiento, la LCA Seco impulsa el crecimiento verde debido a que financia tecnologías eco-eficientes, las cuales promueven una producción más limpia. Un factor de gran relevancia es la medición del impacto ambiental logrado (reducción).

A continuación, se desarrollará la información que evidencia el aporte hacia la sociedad a través de los beneficios ambientales logrados por el financiamiento de la LCA Seco. Los que serán comprobados y medidos a través de las variables de reducción del impacto ambiental y la promoción de la gestión y monitoreo ambiental junto a sus indicadores.

#### a. Reducción del impacto ambiental

Según datos brindados por A. Terrazos (comunicación personal, 04 de noviembre, 2015), los proyectos colocados por el BCP han ascendido a 16 (culminados), de los cuales 11 corresponden a proyectos de cambio de matriz energética que han permitido capturar emisiones de Gases de Efecto Invernaderos (GEI), según se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 33: Emisiones capturadas por el conjunto de proyectos LCA**

Emisiones capturadas en el periodo 2004-2014	
Emisiones de CO <sub>2</sub> e capturadas <sup>51</sup>	11 proyectos de cambio de matriz energética: captura de 3 570 t co <sub>2</sub> eq. <sup>52</sup>

<sup>51</sup> Indica cuántas emisiones de GEI, en términos de CO<sub>2</sub> equivalentes se han dejado de emitir (y por tanto han dejado de contribuir al cambio climático) en el periodo 2004-2014.

Para la medición de la reducción del impacto ambiental, el CER establece distintos indicadores, los cuales se determinan dependiendo del sector y características propias del sector. Es decir, los indicadores ambientales elegidos corresponden a los impactos ambientales más representativos para cada proyecto.

A continuación se presentan las reducciones en el impacto ambiental alcanzado por las empresas clientes de la LCA Seco y los indicadores aplicados.

**Tabla 34: Reducción del impacto ambiental por parte de las empresas clientes de la LCA Seco**

Empresa	Indicador aplicado	Reducción del impacto ambiental
Agropecuaria Esmeralda S.A	Emisiones de freón R-22 HCFC-22 a la atmósfera	100%
AiD Ingenieros EIRL	Emisión de material particulado medido en términos de PM10	95%
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	Concentración en el aire de las partículas totales en suspensión (PTS)	-
Alianza Metalúrgica S.A.	Emisiones de CO2 a la atmósfera	21.95%
Curtiembre La Pisqueña S.A.	Para el proceso del Pelambre: Kg DBO5 / t de piel tratada Para el proceso del Curtido: Kg Cromo total / t de piel curtida con cromo	Pelambre: 58.20% Curtido: 100%
Enerjet S.A.	Emisiones de SO2 a la atmósfera	32%
Esmeralda Corp S.A.C.	Kg de DBO5	99.60%
Fundición Ventanilla	Emisiones de CO2 a la atmósfera	30%
Helbert Salmavidas Dongo	Emisiones de CO2 a la atmósfera	42.41%
Maderas Peruanas S.A	Emisiones de CFC a la atmósfera	100%
Molino Arrocero Agrocontinental SRL	Emisiones de CO2 a la atmósfera	78.59%
Molino Arrocero Corso	Emisiones de CO2 a la atmósfera	>90 %
Molino Arrocero San Pedro EIRL	Emisiones de CO2 a la atmósfera	90%
Papelera Panamericana	Demanda Química de Oxígeno (DGO)	45.71%

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

Según la entrevista realizada a Ana Terrazos (Comunicación personal, 4 de noviembre del 2015), todos los proyectos aprobados lograron reducciones ambientales. En la tabla 11 se muestra que 12 de 13 proyectos presentaron indicadores con reducciones desde 22% hasta 100%. Únicamente la empresa Algodonera Santa Margarita no presenta indicadores registrados.

<sup>52</sup> De los 11, 9 proyectos son los financiados por el BCP. No existe el cálculo únicamente para los proyectos financiados solamente desde el BCP.

Cada tipo de proyecto aporta beneficios ambientales de manera distinta, dependiendo de los factores ambientales negativos que ha logrado reducir o mitigar. La tabla 41 incluye 6 proyectos con mediciones de emisiones de CO<sub>2</sub> y 2 con emisiones por gases refrigerantes. Los 8 casos permitieron capturar emisiones de GEI, los cuales son causantes del cambio climático. Los proyectos restantes se enfocan en medir el impacto en la contaminación del agua y aire principalmente.

Cabe mencionar que dependiendo del tipo de proyecto y tipo de impacto ambiental reducido existen actores adicionales beneficiados. Por ejemplo, A. Terrazos (comunicación personal, 04 de noviembre, 2014) señala que para el caso de contaminación de aire y agua los principales beneficiados son los trabajadores, debido a una menor exposición a la contaminación ambiental. Pero también los vecinos, el distrito e incluso la región, en el caso de la contaminación del agua. Por otro lado, la reducción de emisiones de GEI aporta a la lucha contra el cambio climático, el cual afecta a la población mundial.

#### *b. Gestión y monitoreo*

Las pequeñas y medianas empresas generalmente no priorizan el tema ambiental dentro de su gestión (Comunicación personal, Ana Terrazos, 4 de noviembre del 2015; Lourdes Álvarez, 27 de noviembre del 2015; Fernando León, 5 de noviembre del 2015 y Jimena Mora, 2 de diciembre del 2015). Sin embargo, y según Ana Terrazos, el proceso vinculado a la implementación del proyecto, junto a las mediciones ex ante y ex post, pero sobre todo el interés de ganar el bono de amortización aportan a la participación de las empresas en la gestión y monitoreo ambiental. De esta forma se promueve la conciencia ambiental en un segmento que normalmente no se vincula a ello. El acercamiento a tecnologías ecoeficientes permite evidenciar las ventajas en términos de costos, y por tanto crea un precedente para una actuación ambiental futura más responsable. Lo cual se vincula principalmente al tema de energía y recursos cuyo consumo e impacto ambiental se reflejan en facturas.

En muchas de las empresas se ha llegado a implementar acciones de gestión ambiental adicionales al proyecto. Esto debido a que muchas han visto o reconocen los efectos de estos cambios en la reducción de costos (motivaciones económicas). (...) Muchos de los que hacen esto, es porque quieren hacer mejoras integrales. Esto es el caso de algunas empresas que se están mudando y quieren hacer las cosas bien en el nuevo lugar. Ahí empiezan con instalaciones más ecoeficientes, aprovechamiento de la luz natural, y aspectos que la línea no apoya (ya que solo financia tecnologías) y controles a los procesos. En muchos de los casos, se sugiere instalar unos medidores para realizar el control. Muchas en vez de alquilarlo, lo compran, entonces esto ya les sirve para



implementar o mejorar sus controles (Ana Terrazos, Comunicación personal, 04 de noviembre, 2015).

*c. Otros aportes socioambientales*

A través de las fichas brindadas por CER fue posible reconocer otros aportes socioambientales para algunos de los proyectos. A continuación se presentan los beneficios adicionales, los cuales deben entenderse como complementarios a los abordados previamente.

**Tabla 35: Otros beneficios socioambientales identificados**

Empresa	Otros Beneficios
Agropecuaria Esmeralda	Disminución de fugas y fallas de los equipos; y tampoco reposición por fugas.
AiD Ingenieros EIRL	-Mayor seguridad y comodidad de trabajo para los operarios encargados del tratamiento superficial de las estructuras metálicas. -Reducción del índice de rotación del personal encargado de tratamiento superficial. -Mejor ambiente de trabajo para todos los operarios pues ya no absorben el polvo que generaba el arenador.
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	-Área de trabajo más idónea. -Mejora en la calidad de vida de los trabajadores.
Alianza Metalúrgica S.A.	-Disminución de quejas de vecinos debido a las emisiones de gas natural, que son menos contaminantes. -El ambiente se aprecia más limpio y el olor menos desagradable.
Curtiembre La Pisqueña S.A.	-Beneficios por el adecuado manejo y valorización de residuos peligrosos como la viruta de cromo y los cortes de piel, lodo prensado de la planta de tratamientos.
Enerjet S.A.	-Reducir o mitigar los posibles impactos del proceso de fundición de plomo, tales como: el sistema de recolección de polvos y el lavador de gases. -Reducir la vulnerabilidad de la empresa con respecto al abastecimiento de la materia prima.
Esmeralda Corp S.A.C.	-Imagen y reputación vinculada a la responsabilidad social y ambiental.
Fundición Ventanilla	Bajar la contaminación ambiental, ha disminuido las emisiones de carbono en el ambiente que ha beneficiado a la empresa, los trabajadores, la comunidad y los clientes. Mejor relación con la comunidad (reuniones con un pueblo joven que está pegada a la zona industrial) .
Helbert Salmavidas Dongo	-Disminución de las quejas de los vecinos debido a que las emisiones de gas natural son menos contaminantes y por ende el ambiente se precia más limpio y su olor es menos desagradable. -Mejoras en cuanto a la salud y seguridad ocupacional debido a la generación de emisiones menos contaminantes para el personal.
Maderas Peruanas S.A	-Reúso de residuos

Adaptado de: Fichas Técnicas de Proyectos LCA-CER

### ***1.3.3. ¿De qué manera la LCA crea valor para la sociedad desde los proyectos financiados por el BCP?***

La LCA crea valor para la sociedad debido a los beneficios que presenta para sus grupos de interés, en este caso se resalta sus clientes: las PYMEs y los ciudadanos en general. Desde los inicios de la LCA, el banco ha logrado financiar 16 proyectos, en empresas de distintos sectores, consideradas pequeñas y medianas empresas. Estas empresas han podido acceder al financiamiento bancario por montos superiores a los que hubieran podido sin el aval de una garantía internacional. Si bien es cierto que estas empresas ya eran clientes del BCP, y ya estaban bancarizadas, es relevante mencionar que sin la garantía del 50% hubiera sido muy difícil que sean consideradas como sujetos de crédito para el financiamiento de los proyectos. Asimismo, la LCA se relaciona positivamente con la competitividad de la empresa, ya que todos los proyectos tuvieron como objetivo mejorar la eficiencia de los procesos de la mano de tecnologías más limpias, es decir, menos contaminantes y dañinas para el medio ambiente y para las personas. Esto permitió aportar a la creación de valor de las pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen un impacto positivo en el desarrollo económico del país. La mejora en la competitividad se ha estudiado desde la mejor capacidad productiva, reducción de costos y al acceso a nuevos clientes y mercados.

Además, la implementación del uso de tecnologías más limpias ha reducido el impacto ambiental generado por las operaciones de las empresas. En este caso, si bien existen beneficios para las empresas debido a una imagen más ecoamigable para las ventas, y reducción de costos por eficiencia, es importante reconocer que impacta también positivamente en el medio ambiente y a problemas globales como son por ejemplo la conservación del agua (en el caso de contaminación de agua) y el cambio climático (en el caso de las emisiones de gases de efecto invernadero) (ver Anexo L). Asimismo, la mejora ambiental tiene efectos en las personas, tanto internos como externos a las empresas. En este caso, los trabajadores están menos expuestos a factores contaminantes que atentan contra la salud, mientras que la reducción de la contaminación de los lugares aledaños disminuye la exposición de la salud de las personas presentes en las zonas circundantes. Por otro lado, las personas y las comunidades en general se benefician debido al mejor estado de los recursos naturales de los cuales dependen. Un caso claro, es la contaminación del agua que resulta en la contaminación de ríos<sup>53</sup>.

### **1.4. Conclusiones de la sección**

La LCA aporta a la creación de valor para el banco a partir de los ingresos percibidos por las colocaciones efectuadas mediante financiamientos otorgados, establecimiento de tasas

---

<sup>53</sup> Especialmente en el caso de curtiembres.

según el mercado y no clientes morosos. Además, brinda la oportunidad de colocar otros productos, pero sobre todo es una ventana para posicionar su imagen como un banco que aporta al desarrollo sostenible, un banco preocupado por ser verde.

La LCA Seco aporta la creación de valor para la sociedad en términos sociales y ambientales. En lo social promueve la inclusión financiera del segmento empresarial PYME, así como también favorece su empoderamiento a partir del financiamiento de tecnologías que aportan a su competitividad desde las mejores en la producción, reducción de costos y accesos a nuevos mercados. Por el lado ambiental, reduce el impacto ambiental generado por los procesos e incentiva acciones de monitoreo y gestión ambiental en las empresas que de otra manera, difícilmente lo harían.

La LCA Seco aporta a la creación de valor compartido para el banco y la sociedad, ya que a pesar de garantizar préstamos con fines sociales y ambientales, lo hace mediante un modelo de negocio que dualiza los beneficios y por tanto impulsa la mejor actuación y gestión desde ambos lados. De esta manera se maximizan los beneficios para los actores involucrados, sea empresa o miembro de la sociedad.

En este sentido, es importante entender el aporte de la LCA logra crear valor para el banco sin afectar el negocio bancario ni los márgenes de ganancia. De este modo, la visión de valor compartido permite insertar la sostenibilidad sin afectar ni sacrificar los beneficios económicos empresariales. Sino al contrario, brindando e identificando oportunidades de maximizar los beneficios tanto para la empresa (desde nuevos productos y servicios innovadores) como para la sociedad, en sus distintos retos por afrontar. Sin embargo, su éxito en es cuestionable, debido a la baja adopción en el mercado (solo 16 préstamos desembolsados), frente a la capacidad de financiamiento, y por tanto, también la creación de valor. A este tema se enfoca la siguiente sección.

## **2. Identificación de factores relevantes para el desarrollo potencial de la LCA Seco, desde su gestión en el BCP**

Esta sección propone lograr el tercer objetivo específico de investigación: Identificar los factores claves para el desarrollo potencial de la línea de Crédito Ambiental desde la gestión del BCP. Para lo cual, se presenta información para responder: ¿cuáles son los factores relevantes en la gestión del BCP para el desarrollo potencial de la LCA?

Con la intención de responder esta pregunta se propone el uso de la herramienta FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para un análisis situacional sobre la LCA Seco desde su gestión en el BCP. En esta sección se abordan tanto el análisis externo e interno

así como la sistematización de información para la definición de factores relevantes, los cuales serán presentados al final de esta sección y serán la base y guía para el diseño de recomendaciones presentadas en el capítulo 7.

La sección se compone de 3 subsecciones. La primera muestra los resultados desde el análisis externo. La segunda muestra los resultados al análisis interno. Y la tercera muestra el conjunto de factores identificados en una matriz FODA final.

## **2.1. Análisis externo:**

A continuación se presentan los resultados del análisis PESTA y de competidores obtenidos, así como la matriz EFE con los factores priorizados y sistematizados según su relevancia para el análisis y la respuesta del banco a ellos.

### **2.1.1. Análisis PESTA**

A continuación se presenta la información recopilada según las siguientes dimensiones consideradas: política, legal y gubernamental; económica y financiera; social, cultural y demográfica; tecnología y científica; y ambiental. Los resultados mostrados se sustentan en la información recopilada mediante entrevistas a funcionarios del banco y expertos en temas vinculados al caso de estudio.

#### *a. Factores políticos, gubernamentales y legales*

Según la entrevista realizada al experto en financiamiento para el desarrollo Fernando León (comunicación personal, 05 de noviembre, 2015), existe cada vez mayor presión internacional en el tema ambiental. La cual se ha traducido en acuerdos internacionales como el Protocolo de Montreal (sobre la capa de ozono), el Protocolo de Kyoto (sobre el cambio climático) y el último Acuerdo de París (sobre el cambio climático). Este último se realizó el año pasado y estableció limitantes y también mecanismos de financiamiento para impulsar el crecimiento sostenible y bajo en carbono (CMNUCC, 2015). En este sentido, distintas instituciones a nivel internacional están interesadas en fomentar el desarrollo sostenible en países en desarrollo como el Perú, tanto mediante intervenciones como disposición de recursos.

A nivel nacional existen políticas públicas, planes y estrategias nacionales que mencionan el tema ambiental. Sin embargo, según la entrevista realizada a funcionarios del sector Producción, éstas no especifican las necesidades de financiamiento necesarias para su integración. El Plan Nacional de Diversificación Productiva representa uno de estos casos, ya que hace mención de las oportunidades que genera el crecimiento verde y la producción más limpia, sin embargo, ni la actuación ni los avances prácticos del sector Producción son claros con respecto a las acciones en estos temas ni a su vínculo con la pequeña y mediana empresa.

Otro de los factores más resaltados es la débil fiscalización ambiental en el país. Según Lourdes Álvarez, Directora de estudios económicos de MYPEs en PRODUCE (comunicación personal, 27 de noviembre, 2015), a nivel general, la normativa y fiscalización ambiental es todavía un tema pendiente tanto para las grandes como para las pequeñas y medianas empresas. Debido principalmente a los altos niveles de informalidad- 50.4% de micro y pequeñas empresas<sup>54</sup> en el 2013 fueron informales (Produce, 2014)-, a las prácticas que otorgan sobrebeneficios y perdón de deudas, así como falta de roles claros para las entidades competentes en el tema. El MINAM, ente con interés en promover las buenas prácticas ambientales tiene un rol concertador, mientras el rol fiscalizador depende a los sectores propios de competencia; sin embargo, éstos no abordan entre sus prioridades los objetivos ambientales. En este mismo sentido, F. León (comunicación personal, 05 de noviembre, 2015), resalta el mismo tema, señalando el término “*law enforcement*” que refiere al cumplimiento de la ley o normatividad, pero que en el país se presenta escasamente, al menos en el ámbito ambiental. Por otro lado, con respecto a la normatividad ambiental, ambos expertos señalan que hasta ahora la normatividad abordada no promueve ni incentiva mejores prácticas empresariales responsables con el medio ambiente desde los sectores con mayor impacto ambiental. De esta forma, si no existe la capacidad de hacer cumplir la normativa existente y tampoco existen incentivos efectivos, es complicado que las empresas, sobre todo aquellas con mayores impactos ambientales, se preocupen con el medio ambiente, ya que no se ven forzadas a ello, ni tampoco impulsadas a ello (falta de incentivos o beneficios atractivos).

Finalmente, se considera la estabilidad política, debido al entorno electoral<sup>55</sup> y cambio de gobierno<sup>56</sup> (Ferrero, 2015) vinculados a la continuidad de los avances ambientales y financieros alcanzados por los sectores y entidades competentes. Igualmente, en relación a la fiscalización ambiental se esperan mayor fiscalización debido a la culminación de la vigencia de la Ley 30230, que limita la actividad fiscalizadora en el plano ambiental (Ipenza citado en “Amazonía de negro: derrame de crudo afecta afluente del Marañón”, 2016); aunque su enfoque es a las grandes inversiones, es parte del contexto a ser tomado en cuenta.

#### *b. Factores económicos y financieros*

Según las entrevistas realizadas a Fernando Gutiérrez, del área de RSE del BCP (comunicación personal, julio, 2015) y Analía Aramburú, Especialista en el tema desde el

---

<sup>54</sup> El indicador propuesto por PRODUCE toma en cuenta el número de trabajadores para la clasificación entre micro y pequeña empresas (microempresa: 1-10 trabajadores, pequeña empresa: 11-100 trabajadores). No ofrece cifras para la mediana empresa (Produce, 2014).

<sup>55</sup> El presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP] hizo un llamado a la transparencia por parte de los candidatos presidenciales (Vásquez, 2016)

<sup>56</sup> Otras amenazas a la estabilidad política son el narcotráfico y los escándalos de corrupción en el Gobierno (Benavides, 2015; Simon citado en Escalante, 2016)

MINAM (comunicación personal, 20 de noviembre, 2015), el sector financiero tanto nacional como internacional ha desarrollado iniciativas que integran el enfoque de sostenibilidad a la actividad financiera que involucra a los bancos. Entre ellas se encuentran el PIR, el Protocolo Verde y los Principios de Ecuador. Asimismo, a nivel nacional está la conformación del Comité Ambiental desde la actuación de la Asociación de Bancos del Perú conjuntamente con el Ministerio del Ambiente y los bancos más importantes a nivel nacional como participantes.

Según Aramburú, el concepto de “Crecimiento Verde” está siendo introducido a nivel nacional como una alternativa para el desarrollo sostenible. El crecimiento verde significa fomentar el crecimiento y el desarrollo económico y al mismo tiempo asegurar que los bienes naturales continúen proporcionando los recursos y los servicios ambientales necesarios para el bienestar humano. Para ello, la inversión e innovación son necesarias, ya que impulsan el crecimiento sostenido y brindan nuevas oportunidades económicas (OCDE, 2011). El crecimiento verde ha sido mencionado dentro del Plan Nacional de Diversificación Productiva, sin embargo no ha sido ahondado desde una forma práctica. Por su parte, el Ministerio del Ambiente publicará en este año la Estrategia Nacional de Crecimiento Verde, lo cual podría influir positivamente en distintos sectores económicos.

Según señala L. Ávilez, (comunicación personal, 27 de noviembre, 2015), en la actividad económica se reconoce que la pequeña y mediana empresa enfrenta nuevos retos y exigencias de mercado como los ISOs, certificaciones y estándares de calidad; los cuales se vuelven más relevantes así como exigentes para los casos de exportación. En este punto es relevante mencionar que en el 2013, el 75.1% de las empresas exportadoras del Perú fueron MIPYMEs, pero estas solo significaron el 4.8% del monto exportado (Produce, 2014), lo que demuestra una alta participación de empresas involucradas a la actividad exportadora, pero bajos montos en su transacción. En línea a ello, se conoce que el Estado promueve la actividad exportadora en las PYMEs y una de las formas ha sido ofrecer facilidades de financiamiento<sup>57</sup> para las PYMEs exportadoras.

La Estrategia Nacional de Inclusión Financiera considera que las MIPYMEs aún tienen bajos niveles de inserción en el sistema bancario nacional, especialmente la Micro y Pequeña empresa. Muchas veces esto se debe a la falta de garantías, así como a plazos de financiamiento no atractivos para estos empresarios. Asimismo, los tratados de libre comercio o TLCs suscritos por el país permiten la actuación de las PYMEs en la economía, sin embargo también se resalta la necesidad de alternativas de financiamiento para la reconversión productiva, paso previo para

---

<sup>57</sup> Un ejemplo es la línea SEPYMEX, que consiste en un fondo de garantía que permite al pequeño y mediano empresario obtener financiamiento para poder exportar.

el cumplimiento de estándares de calidad y ambiental en el comercio internacional (MINCETUR, 2005).

La SBS ha empezado a abordar temas ambientales, lo cual según opinión de Eduardo Rubio, participante del Comité Ambiental, desde el BCP (comunicación personal, 19 de febrero, 2016), es una señal de que el sector financiero peruano ha empezado a interesarse en abordar preocupaciones y oportunidades ambientales. Un ejemplo de ello es la aprobación de la norma y reglamento sobre la Gestión del Riesgo Social y Ambiental (Resolución SBS N° 1928-2015)<sup>58</sup>.

*c. Factores sociales, culturales y demográficos*

Una de las mayores amenazas, que se reconocieron desde las entrevistas es que la Responsabilidad Social empresarial y la preocupación ambiental todavía no son del interés de la mayoría de empresas, sino son relevantes únicamente en relación con la eficiencia y competitividad, en tanto ofrezcan beneficios atractivos para la empresa (reducción de costos, acceso a mejores mercados). Según percepción de Ilave (comunicación personal, 11 de agosto, 2015), esto se puede relacionar con la dificultad que tienen los pequeños y medianos empresarios para la toma de decisiones que vinculen comprometer capital para mejorar la producción.

Otro factor a considerar es pobreza y la calidad de vida de la población cercana a zonas industriales. Según el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano de Lima y Callao (PLAM 2035) llevado a cabo por la Municipalidad de Lima Metropolitana, solo en Lima existen 6 zonas urbanas que concentran la mayoría de fábricas contaminantes y amenazan, por tanto, la calidad de vida de las viviendas y ciudadanos que residen en zonas aledañas (Municipalidad de Lima Metropolitana, 2014). Otro caso es Trujillo, donde estudios vinculan la migración debido a la falta de tierra a poblaciones con la habitabilidad de los territorios afectados por el impacto ambiental, ya causado por las actividades empresariales (López, 2012).

*d. Factores tecnológicos, científicos y de información*

El Sector Público promueve la producción más limpia a través del Programa “Alianza para la acción hacia una Economía Verde” (PAGE, por sus siglas en inglés), el cual junto a PRODUCE ha realizado el estudio “Perú: la transición hacia una industria verde” y el Taller de validación: “estudio de industria verde en el Perú” (PRODUCE, 2015). Asimismo, se menciona la promoción a la innovación por parte del sector público; sin embargo, un tema pendiente sería señalar la importancia de “innovar sosteniblemente”, ya que no todas las tecnologías que

---

<sup>58</sup> La norma busca la obligatoriedad por parte de las instituciones financieras en el cumplimiento de la evaluación del riesgo social y ambiental para grandes inversiones. Esta norma, en su composición y estructura es una adaptación de estándares internacionales voluntarios (Principios de Ecuador).

apuntan a la eficiencia pueden ser consideradas sostenibles (Comunicación personal, 27 de noviembre, Lourdes Álvarez, 2015).

Por otro lado, las cifras de PRODUCE indican que de los bienes industrializados exportados ascendieron a 11,368 millones de dólares FOB en el 2013. Sin embargo, es importante referir que de este total solo el 3.4% corresponde al uso de manufactura de tecnología media y alta; la cual es adoptada principalmente por la gran empresa y mínimamente por las MIPYME. Las pequeñas y medianas empresas representan solo el 0.16% del total de bienes industriales exportados que implicaron el uso de tecnología media alta (Produce, 2014).

Por otro lado, las entrevistas realizadas rescatan que en los últimos años, a comparación de años previos, ya existe información estadística ambiental disponible y de interés para el sistema financiero. Pero a la vez, sectores como por ejemplo PRODUCE no cuentan con datos e información ambiental estadística, accesible y representativa en la industria, ya que no existen indicadores ambientales aplicados a las micro, pequeña ni mediana empresa (Comunicación personal, Lourdes Álvarez, 27 de noviembre, 2015).

*e. Factores ambientales*<sup>59</sup>

Actualmente el planeta enfrenta problemas ambientales como el cambio climático, la preservación de la biodiversidad, calidad ambiental, entre otros. En respuesta ello se está fomentando una cultura ambiental, tanto desde las entidades estatales (MINAM, 2016) como desde los medios de comunicación. Figuras renombradas han iniciado campañas que difunden la importancia de abordar los temas ambientales desde todos los lugares geográficos, como desde todos los sectores económicos. Un ejemplo claro es rol de activistas en todo el mundo, los que incluyen a distintos personajes de importancia, como es por ejemplo el Papa Francisco, que hizo un llamado a la reflexión mundial desde la publicación en el 2015 de la Encíclica Laudato Sí<sup>60</sup>.

La difusión de prácticas eco-amigables desde distintas organizaciones tanto públicas como privadas a nivel nacional ha tomado importancia. El día de hoy las personas toman en cuenta el medio ambiente e incluso las personas y organizaciones a nivel mundial están empezando a valorar este factor en su decisión de compra.

*f. Competidores*

Los competidores están conformados por los demás bancos a nivel nacional. A partir del estudio exploratorio inicial, se identificó que varios cuentan con esfuerzos y avances desde la responsabilidad social, como es el caso de los bancos: Interbank, Scotiabank y BBVA.

---

<sup>59</sup> El análisis PESTA está enfocado a la oferta de productos verdes desde el banco. Por lo cual, las distintas fuerzas identificadas responden ya al enfoque ambiental.

<sup>60</sup> El Papa Francisco presentó su encíclica sobre clima y medio ambiente.



Para el análisis de la industria, el análisis de las 5 fuerzas de Porter es uno de los más usuales, sin embargo, es importante mencionar que el caso de análisis no corresponde a la industria bancaria, sino a la oferta de productos financieros sostenibles desde la entidad bancaria escogida. Tomando en cuenta las 5 fuerzas de Porter, se reconocen como sustitutos a las entidades financieras que puedan dirigirse a los segmentos empresariales base como son las microfinancieras; las cuales han recibido apoyo de organizaciones del exterior en asistencia técnica, financiamiento para el desarrollo de productos financieros verdes y asistencia en la evaluación de riesgos de cartera<sup>61</sup>, como es el caso de la microfinanciera Caja Arequipa (BID, 2012). Sin embargo, según la información recolectada, estas iniciativas se orientan principalmente hacia el desarrollo rural y agropecuario, por tanto la amenaza de sustitutos se considera baja. Los compradores, por su parte, tienen un poder de negociación considerado bajo, debido a una oferta limitada que considere factores ambientales desde la banca privada.

Con respecto a la amenaza de nuevos entrantes, puede ser considerada de un nivel medio, ya que a pesar de ser un ámbito todavía poco explorado en el país, en los países vecinos ya existen iniciativas considerables desde la banca comercial en Colombia<sup>62</sup> (además, presenta un plan de internacionalización) y Brasil, donde los bancos han abordado exitosamente productos y servicios financieros reconocidos como “sostenibles” o “verdes”. Con respecto a los proveedores, al ser una entidad bancaria no se reconocen poder de negociación que amenacen el desarrollo potencial de la LCA u otras líneas verdes; sin embargo, sí se reconoce entidades que aporten en promover y dirigir recursos o fondos de garantía que faciliten la disposición de una oferta bancaria más verde; por ejemplo el Gobierno o entidades de la Cooperación Internacional que tengan objetivos congruentes con el enfoque de sostenibilidad de bancos<sup>63</sup>. Para este caso, el poder de negociación se considera medio.

Finalmente, con respecto a los competidores, se resalta una participación mayoritaria por parte del BCP (desde la LCA, más del 50% de los proyectos financiados correspondieron a colocaciones del BCP). Sin embargo, se notan esfuerzos especialmente de bancos como el Scotiabank en promocionar la LCA bajo la línea “Luz Verde” que es la LCA, con los mismos beneficios, pero también con otros adicionales desde una oferta ampliada, presentando por tanto un poder alto (ver Anexo M). Desde un enfoque de general sobre el tema y las entrevistas realizadas, otros bancos también están inscritos en iniciativas como los Principios de Ecuador e

---

<sup>61</sup> Metodología propuesta por D’Alessio en El proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia.

<sup>62</sup> El banco BanColombia ha sido reconocido por ROBECOSAM como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero de América según su gestión en el 2015 (RobecoSAM, 2016).

<sup>63</sup> Algunos ejemplos de la actuación promotora de entidades de cooperación internacional o Gobierno son: en el banco Westpac en Indigenous Capital Assistance Scheme (en conjunto con el gobierno Australiano) y *Supporting entrepreneurs through micro-finance* (en alianza con la organización sin fines de lucro *Many Rivers organization*).

igualmente otros también participan en el Comité Ambiental de ASBANC. Sin embargo, un factor diferenciador es la independencia o dependencia de las decisiones de cada entidad bancaria, las cuales dependen principalmente por su alta dirección o casa matriz, siendo los casos de bancos de capital extranjero los que presentan mayores dificultades ante toma de decisiones importantes vinculadas a la sostenibilidad y su integración en el *core business*.

El análisis externo permitió el reconocimiento de 23 factores entre oportunidades y amenazas (ver Anexo N)

Con relación a los factores de éxito vinculados a la competencia se han desarrollado como continuación al análisis FODA, la matriz del Perfil Competitivo (MPC) tomando en cuenta a los bancos Interbank y Scotiabank (ambos gestionan también la LCA) y la Matriz de Perfil Referencial (MPR), ya que ayudará a reconocer la posición del caso respecto a factores para el éxito tomando como referencia a empresas líderes en la misma industria y enfoque buscado, pero que no compiten actualmente (D'Alessio, 2014). En el Anexo M se puede consultar un resumen de la información recopilada de los competidores elegidos a nivel nacional y de las entidades bancarias de referencia a nivel internacional (Bancolombia y Westpac).

### **2.1.2. Matriz EFE**

A continuación se presentan los factores identificados a partir del análisis PESTE priorizados, organizados y calificados. El peso brindado corresponde a la importancia que tiene cada factor para el éxito de la organización y ha sido asignado tomando en cuenta el número de actores que abordaron el tema, así como sus aportes en cada tema.

**Tabla 36: Matriz EFE**

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Interés del Sistema Financiero peruano en la promoción y creación de condiciones habilitantes para el tema: Creación del Comité Ambiental en ASBANC y Suscripción del Protocolo Verde para el Sistema Financiero, que buscan promover el tema ambiental desde productos/servicios financieros, calidad ambiental y gestión del riesgo.	0.08	4	0.32
2	Presiones de mercado para la implementación de estándares más verdes en las empresas. Incluye certificaciones y estándares vinculados al comercio exterior para las pequeñas y medianas empresas.	0.07	2	0.14
3	Planes y estrategias nacionales abordan preocupaciones ambientales y la intención de crecer sosteniblemente.	0.07	2	0.14
4	Crecimiento verde como alternativa para desarrollo sostenible en el país	0.06	1	0.06
5	Fondos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para el impulso del desarrollo sostenible en países en desarrollo dan lugar a intermediarios financieros.	0.06	1	0.06
6	Vínculo entre la sostenibilidad e innovación en la diversificación productiva, desde una óptica de integración.	0.06	2	0.12
7	Mayor flujo de información a nivel mundial y nacional, que incluye mayor información sobre el enverdecimiento del sistema financiero. Los actores públicos financieros ya tienen una idea de qué significa el tema ambiental dentro del sistema financiero, ya tienen una idea dónde están los desafíos, y ya saben dónde tienen que trabajar.	0.05	4	0.2
8	Pocas opciones en la oferta de financiamiento existente para promoción de proyectos de producción más limpia en el país.	0.04	3	0.12
9	Productos y servicios financieros verdes ya ofertados con éxito por entidades de la banca comercial a nivel internacional y a nivel de países latinoamericanos con economías y/o contextos sociales similares.	0.03	2	0.06
10	Fábricas en zonas urbanas que amenazan la calidad de vida ya identificadas.	0.03	1	0.03
Subtotal		0.55		1.25
<i>Amenazas</i>				
1	La Falta de fiscalización ambiental y de <i>law enforcement</i> en el país dificulta una demanda estructurada.	0.08	3	0.24
2	El interés en adoptar cambios hacia la sostenibilidad por parte de las empresas se vincula principalmente a intereses económicos, que deben ser demostrados para incentivar la inversión en tecnologías más limpias. No existe información estadística ni indicadores ambientales en el sector industria (pequeña y mediana empresa).	0.06	1	0.06
3	Inversión elevada para la adopción de tecnologías más limpias.	0.06	2	0.12
4	Conocimiento todavía incipiente a nivel práctico por parte de funcionarios del sistema financiero (tanto regulatorio como privado) para el desarrollo de iniciativas de financiamiento verde.	0.04	3	0.12
5	Competidores han iniciado una estrategia de marketing para publicitar líneas verdes (LCA Seco)	0.04	1	0.04
6	Alta informalidad en las MIPYMEs y costos elevados para su formalización.	0.04	1	0.04
7	Toma de decisiones lentas por parte de los empresarios peruanos.	0.04	2	0.08
8	No existen incentivos para la adopción de comportamientos ambientalmente responsables	0.04	3	0.12

**Tabla 36: Matriz EFE (continuación)**

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
<b>Amenazas</b>				
9	Segmento MIPYME presenta prioridades distintas a la innovación o inversión en ecoeficiencia.	0.03	1	0.03
10	Bancos matrices de competidores tienen políticas ambientales a estándares internacionales	0.02	4	0.08
Subtotal		0.45		0.93
Total		1		2.2

La matriz EFE permite reconocer que existen factores por los que se está haciendo poco o nada (aquellos con puntajes 1 o 2) y que debe empezar a ser gestionada de cierta manera (D'Alessio, 2014). Aun así, el puntaje obtenido a partir del análisis realizado resultó en 2.2. Calificación ligeramente menor al desempeño promedio (2.5).

## 2.2. Análisis interno:

El análisis interno para la presente investigación se compone de información recopilada del BCP sobre su desempeño ante el tema abordado. La información recopilada ha sido procesada e interpretada para su presentación en la Matriz EFI.

### 2.2.1. Análisis funcional

El análisis funcional implicó la recopilación de información mediante entrevistas a personas vinculadas a la gestión interna del BCP. Entre ellas, a colaboradores de las áreas de Asuntos Corporativos (gerencia de RSE) y funcionarios de Negocios Internacionales (Comercio Exterior). Adicionalmente, se realizaron entrevistas a personas relacionadas a la gestión de la sostenibilidad en el BCP, como es el caso de los especialistas en sostenibilidad de CER y Libélula. Ambos vinculados a actividades/proyectos de sostenibilidad en el BCP.

A partir de los actores consultados fue posible recopilar información y sistematizarla según las principales áreas funcionales: Administración y gerencia, marketing y ventas, riesgos, contabilidad y finanzas, recursos humanos e investigación (D'Alessio, 2013). Debido a que el proceso de diagnóstico estratégico interno es aplicado a un tema específico, se ha enfocado el análisis a las áreas vinculadas y por lo mismo se considera dentro del área de Administración y Gerencia a los avances de la División de Asuntos Corporativos que incluye la gerencia de RSE.

#### a. Administración y gerencia

Según las entrevistas realizadas a funcionarios del área de RSE, el BCP es el banco líder a nivel nacional, aspecto que lo motiva a serlo en todas sus acciones, entre ellas las correspondientes a la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial en la organización.

Actualmente, el banco participa activamente en el Comité Ambiental impulsado por ASBANC para la inserción de la sostenibilidad en la banco. Desde la gestión interna realiza mediciones e iniciativas vinculadas a la gestión del cambio climático mientras que aspectos vinculados al *core business* cuenta con la LCA Seco como única iniciativa a la fecha. Aun así, desde Asuntos Corporativos el banco ha contratado consultores internacionales para una auditoría en riesgo ambiental. Además desde sus actividades internas cuenta con proyectos vinculados a la responsabilidad ambiental frente a la preocupación ante el cambio climático y reporta avances anuales a entidades internacionales (ej. Global Reporting Initiative y Carbon Disclosure Project).

Desde la perspectiva de la especialista en sostenibilidad, Jimena Mora (Comunicación personal, 02 de diciembre, 2015) y con respecto a la estrategia y la alta dirección, se resalta que la sostenibilidad todavía no está incluida en la estrategia del banco, ya que no existe un mandato claro que guíe en la integración de la sostenibilidad en el banco. Lo cual genera un horizonte difuso para la actuación del banco y complica el avance hacia metas definidas en su avance a la sostenibilidad, dificultando la inserción de la sostenibilidad en el *core business* así como la adopción de prácticas y cambios de hábitos implicados en los proyectos e iniciativas.

Según comenta Eduardo Rubio (comunicación personal, 16 de febrero, 2016), uno de los pilares del banco es la eficiencia y desde esta posición, el área de Responsabilidad Social se encuentra avanzando junto al área de eficiencia en la implementación de proyectos ambientales, entre ellos el Protocolo de Agencias Sostenibles y Gestión de Residuos Sólidos, entre otros.

#### *b. Marketing y ventas*

El BCP cuenta con amplia presencia a nivel nacional y cuenta por tanto con canales de ventas que facilitan la promoción de sus productos y servicios financieros. Según señaló Ilave (comunicación personal, 9 de diciembre, 2015), a nivel provincias, los funcionarios cuentan con su cartera de clientes, y tienen la capacidad y la directriz de ofrecer los productos según las características e intenciones de los mismos. Esto permite ahorrar esfuerzos y recursos destinados a la publicidad. Con la misma intención, de ser eficientes en la aprobación de préstamos, el BCP ofrece la LCA únicamente a empresas ya clientes, mediante el boca a boca, y en los casos en que los clientes coincidan con el perfil (requisitos). Siendo complicada la aprobación de préstamos para clientes nuevos, debido a la complejidad del trámite y tiempo que implica. Asimismo, si bien la LCA se dirige hacia las PYMEs, no es gestionada por la banca minorista, ya que su funcionamiento inició en el 2004 y fue otorgada al área de Negocios Internacionales, al tratarse de un fondo de garantía internacional. Actualmente las colocaciones

se logran en la banca empresa y banco negocios, aspecto que puede dejar de aprovechar el *expertise* de la banca minorista.

Asimismo, comenta que el BCP tiene a su cargo líneas promocionales para la actividad exportadora en PYMEs. Una de estas líneas es SEPYMEX, la cual funciona bajo un fondo de garantía creada por el Estado con la finalidad de facilitar el acceso al financiamiento.

Por otro lado, el banco reconoce que la LCA Seco es una oportunidad para posicionar la marca BCP como una marca verde (Ilave, comunicación personal, 09 de diciembre, 2015). En este punto, se menciona que no hay presupuestos asignados para el desarrollo de líneas adicionales que puedan ser consideradas verdes (Fernando Gutierrez). Cabe mencionar, que a pesar de no haber avanzado hacia este sentido, el banco entiende que es una tendencia, y que como tal será considerada; de hecho, Eduardo. Rubio (comunicación personal, 16 de febrero, 2016) agrega que aunque la LCA es el único producto que puede ser considerado verde desde la oferta del BCP, actualmente, existen ideas y nuevas iniciativas, que se están pensando bajo el trabajo conjunto con aliados del sector público.

#### *c. Análisis de riesgos*

Debido a que el BCP es una entidad dedicada a servicios y productos financieros, sus procesos se centran en las evaluaciones de riesgos, ya que de éstos depende si se otorgan o no los financiamientos, así como las tasas de interés a cobrar por los servicios. En este sentido, Analía Aramburú (comunicación personal, 20 de noviembre, 2015), desde su experiencia en la participación del Comité Ambiental y en la elaboración del Protocolo Verde, señala que el banco se encuentra avanzando en la integración de variables ambientales para la evaluación del riesgo, y sus avances así como la capacidad que tienen para su implementación son favorables y considerables. Los consultores son expertos a nivel internacional en evaluación de riesgos ambientales, con conocimiento de los estándares internacionales y tienen como finalidad lograr insertar formatos, cuestionarios y procesos que consideren válidamente el factor ambiental a todas las escalas, siendo un factor diferencial.

Cabe también mencionar que un hito para el banco en materia de riesgos es que en el año 2013 se volvió el primer banco peruano suscrito a los Principios de Ecuador.

#### *d. Finanzas y contabilidad*

Según indicaron las entrevistas a funcionarios del área de RSE, el banco dispone del 1% de las utilidades netas después de impuestos para sufragar iniciativas de responsabilidad social. El monto del 1% de esta manera lo recibe la División de Asunto Corporativos, y en último año ha correspondido a temas medioambientales 600 mil soles, que es considerado un presupuesto basto para la investigación, diseño y gestión de proyectos medioambientales (BCP, 2013)

e. *RRHH y cultura organizacional*

Según Ilave, el BCP desde la banca negocios, cuenta con colaboradores comprometidos con el desarrollo favorable de la LCA, los cuales gracias a las funciones y enfoque ambiental y social han desarrollado habilidades blandas, así como la sensibilización de los funcionarios (Comunicación personal, 16 de diciembre, 2015).

Por su parte, Gutiérrez (comunicación personal, 16 de enero, 2016) menciona que en las Políticas Corporativas de Credicorp, el banco resalta su preocupación por propiciar y apoyar el involucramiento de los colaboradores en las iniciativas de sostenibilidad, mediante actividades comunicacionales y de voluntariado (BCP, 2013).

Además, Alexandra Infante (comunicación personal, 21 de diciembre, 2015) señala que para el uso adecuado de la metodología de análisis del riesgo crediticio ambiental se capacitó a 32 funcionarios de Riesgos, Banca Mayorista y Banca Corporativa y Banca Empresa sobre los el Portafolio Expuesto, aplicación de herramientas para el proceso y factores de éxito para el despliegue, entre otros. Cabe mencionar que las capacitaciones en el caso de riesgo son gestionadas por las áreas correspondientes desde el año 2014 (BCP, 2015b).

Finalmente, el Reporte de sostenibilidad del banco, señala que el BCP cuenta con más de 22 mil colaboradores a nivel nacional, de los cuales un 47% corresponde a trabajadores entre 20 y 30 años y con un rango de edad promedio del total de colaboradores de 31 años (BCP, 2015b), es decir *millennials*- jóvenes que tienen una visión holística del propósito de las organizaciones y que incluye entre los ideales el mejoramiento de la sociedad y preocupación con el medio ambiente<sup>64</sup> (Deloitte, 2015)

f. *Innovación y desarrollo tecnológico*

Según comentaron Gutiérrez (comunicación personal, 16 de enero, 2016) y Rubio (comunicación personal, 19 de febrero, 2016), el banco participa en espacios externos orientados a vincular la preocupación ambiental a la actividad bancaria, en este sentido se aborda la innovación desde la intención en lograr mejores procesos en relación al análisis de riesgos, nueva oferta de productos y servicios, y la trascendencia en la calidad ambiental. Un caso de esto es el Comité Ambiental promovido por ASBANC y el MINAM, que ha resultado

---

<sup>64</sup> Los datos se refieren a la encuesta de la Generación del Milenio de 2015, llevado a cabo por Deloitte. La metodología se basó en 7,806 entrevistas en línea que se recogieron entre el 8 de octubre y el 3 de noviembre de 2014. Los participantes nacieron después de enero de 1983, son universitarios, y tienen un empleo de tiempo completo. Tres cuartas partes (74 %) trabajan para organizaciones grandes con al menos 100 empleados, mientras que el 78 % trabaja para organizaciones privadas. El estudio cubrió 29 países: Argentina, Australia, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, Malasia, México, Holanda, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Sur África, Corea del Sur, España, Suiza, Tailandia, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos (Deloitte, 2015).

en el primer Protocolo Verde para el Sistema Financiero, un acuerdo que presenta la intención de entidades bancarias en ahondar más en el tema ambiental desde el propio negocio bancario. En este punto, Rubio y Aramburú (comunicación personal, 20 de noviembre, 2015) reconocen que el banco está liderando en los avances en los temas abordados.

El análisis interno reconoce entre las principales fortalezas la presencia del banco a lo largo de todo el territorio nacional, así como los avances desde la temática ambiental en la gestión del riesgo. Lo cual se vincula también a colaboradores que están constantemente capacitándose. Asimismo, el posicionamiento de la gerencia de RSE en los últimos años ha ayudado sin duda a impulsar la sostenibilidad de manera más integrada a las actividades del banco tanto en las operaciones de soporte como en la preparación para una futura oferta de productos financieros verdes. Un aspecto también importante a resaltar es la disposición del presupuesto para actividades y proyectos vinculados al tema, lo que constituye una ventaja frente a competidores que dependen de sus matrices para este tipo de decisiones.

Sin embargo, la poca claridad del mandato frente a la acción ambiental dispuesta en la estrategia del banco dificulta la respuesta exitosa para los programas de sostenibilidad. Los cuales señalan aun dificultades en su gestión debido a una interacción todavía difícil entre distintas áreas. Asimismo, a pesar de existir capacitaciones o programas que informen sobre sostenibilidad es difícil el conocimiento práctico en el tema que permita una gestión que integre la sostenibilidad en el *core business* del banco. Lo cual coincide con una de las principales barreras identificadas para el tema a nivel internacional (PNUMA, FELABAN & BDS Consulting, 2012).

Como resultado del análisis interno se identificaron 25 factores, entre fortalezas (16) y debilidades (6) (ver Anexo N).



### 2.2.2. Matriz EFI

A partir del análisis previo, se presenta la siguiente Matriz EFI:

**Tabla 37: Matriz EFI**

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
<i>Fortalezas</i>				
1	Contratación de estudios que apoyen bajo los sustentos financieros y de creación de valor las decisiones del banco sobre la integración de la sostenibilidad (Diagnóstico del <i>Dow Jones Sustainability Index</i> ).	0.08	4	0.32
2	El BCP es el banco líder a nivel nacional. Cuenta con el respaldo de Credicorp, el cual ya cuenta con iniciativas y experiencia en productos y servicios sostenibles en otras empresas del grupo.	0.06	4	0.24
3	El BCP está suscrito a acuerdos y reportes voluntarios para el impulso de la sostenibilidad en el sector financiero a nivel nacional e internacional.	0.06	4	0.24
4	El BCP cuenta con colaboradores capacitados (en RSE y riesgos socioambientales) y concientizados (programa de comunicación interna a todos los colaboradores) con respecto a la sostenibilidad.	0.06	3	0.18
5	El BCP es integrante del Comité Ambiental de ASBANC, espacio que aborda temas de importancia financiera nacional, brinda espacios para la discusión, para compartir información y para el debate con otras entidades financieras.	0.06	4	0.24
6	El BCP ha identificado aliados potenciales y está en comunicación con ellos para el desarrollo de productos y servicios financieros sostenibles.	0.06	3	0.18
7	El BCP tiene presencia en todo el Perú, incluida la banca negocios, lo que brinda facilidad para lograr colocaciones a lo largo del país.	0.06	4	0.24
8	Interés de la alta dirección en ahondar en la viabilidad de temas ambientales desde el <i>core business</i> del banco.	0.06	3	0.18
9	Posicionamiento de la gerencia de RSE al interior del banco.	0.05	3	0.15
10	El BCP gestiona otras líneas promocionales (de garantía) para PYMEs mediante alianzas, como es SEPYMEX, línea impulsado por COFIDE.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.6		2.12
<i>Debilidades</i>				
1	El plan estratégico del banco no incluye la sostenibilidad ambiental claramente. No existe una estrategia ambiental para la RSE dentro del banco.	0.08	2	0.16
2	La LCA no cuenta con metas u objetivos temporales definidos.	0.07	2	0.14
3	La gestión desde otra unidad dificulta tomar en cuenta el <i>expertise</i> de la banca minorista para la promoción de la LCA.	0.06	2	0.12
4	La LCA no cuenta con indicadores financieros o de desempeño propios que permitan realizar un seguimiento al aporte de la LCA, sino por producto (leasing, crédito)	0.06	2	0.12
5	Los esfuerzos de comunicación para la concientización sobre el tema ambiental no cuentan con indicadores de comprensión (a excepción del curso de sostenibilidad en implementación).	0.05	2	0.1
6	La interacción entre áreas todavía es lenta.	0.05	2	0.1
7	Resistencia de colaboradores a proyectos ambientales que implican cambio de hábitos.	0.03	1	0.03
Subtotal		0.4		0.77
Total		1		2.89

### 2.3. Análisis FODA

Independientemente de los pesos y puntajes obtenidos, el aporte principal del análisis situacional ha sido permitir el mayor entendimiento del tema ambiental aplicado a las actividades de negocio del banco (D'Alessio, 2013). Lo cual permite además de la identificación de factores determinantes para el éxito o fracaso, identificar acciones y estrategias.

El análisis situacional realizado tuvo como resultado la identificación de 37 factores claves para el éxito y desarrollo potencial de la LCA.

A continuación se presentan las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades reconocidas a través de todo el proceso de diagnóstico estratégico:



**Tabla 38: Factores claves para el éxito, según el análisis FODA**

Fortalezas		Debilidades	
1	Contratación de estudios que apoyen bajo los sustentos financieros y de creación de valor las decisiones del banco sobre la integración de la sostenibilidad (Diagnóstico del <i>Dow Jones Sustainability Index</i> ).	1	El plan estratégico del banco no incluye de manera clara la sostenibilidad ambiental. No existe una estrategia ambiental para la RSE dentro del banco.
2	El BCP es el banco líder a nivel nacional. Cuenta con el respaldo de uno de los principales y sólidos grupos empresariales: Credicorp, el cual ya cuenta con iniciativas y experiencia en productos y servicios sostenibles en otras empresas del grupo.	2	No se cuenta con metas u objetivos con respecto a la LCA.
3	El BCP está suscrito a acuerdos y reportes voluntarios vinculados al impulso de la sostenibilidad en el sector financiero tanto a nivel nacional como internacional.	3	La gestión de la LCA se realiza desde la banca mayorista, por lo que no se aprovecha el <i>expertise</i> de la banca minorista para la promoción de la LCA.
4	El BCP cuenta con colaboradores capacitados (en RSE y riesgos socioambientales) y concientizados (programa de comunicación interna a todos los colaboradores) con respecto a la sostenibilidad.	4	La LCA no cuenta con indicadores financieros o de desempeño propios que permitan realizar un seguimiento al aporte de la LCA, sino por producto (leasing, crédito)
5	El BCP es integrante del Comité Ambiental de ASBANC, espacio que aborda temas de importancia financiera nacional, brinda espacios para la discusión, para compartir información y para el debate con otras entidades financieras.	5	Los esfuerzos de comunicación para la concientización sobre el tema ambiental no cuentan con indicadores de comprensión (a excepción del curso de sostenibilidad en implementación).
6	El BCP ha empezado la identificación y comunicación con aliados potenciales para el desarrollo conjunto de productos y servicios financieros sostenibles.	6	La interacción entre áreas todavía es lenta.
7	El BCP tiene presencia en todo el Perú, incluida la banca negocios, lo que brinda facilidad para lograr colocaciones a lo largo del país.	7	Resistencia de colaboradores a proyectos ambientales que implican cambio de hábitos.
8	Interés de la alta dirección en ahondar en la viabilidad de temas ambientales desde el <i>core business</i> del banco.		
9	Posicionamiento de la gerencia de RSE al interior del banco.		
10	El BCP gestiona otras líneas promocionales (de garantía) mediante alianzas. Como es el caso de SEPYMEX, fondo de garantía impulsado por COFIDE.	10	

**Tabla 38: Factores claves para el éxito, según el análisis FODA (continuación)**

Oportunidades		Amenazas	
1	Interés del Sistema Financiero peruano en la promoción y creación de condiciones habilitantes para el tema: Creación del Comité Ambiental en ASBANC y Suscripción del Protocolo Verde para el Sistema Financiero, que buscan promover el tema ambiental desde productos/servicios financieros, calidad ambiental y gestión del riesgo.	1	Falta de fiscalización ambiental La falta de reglamentación y law enforcement en el país dificulta una demanda estructurada.
2	Presiones de mercado para la implementación de estándares más verdes en las empresas. Incluye certificaciones y estándares vinculados al comercio exterior. Incluye pequeñas y medianas empresas.	2	El interés en adoptar cambios hacia la sostenibilidad por parte de las empresas se vincula principalmente a intereses económicos, que deben ser demostrados para incentivar la inversión en tecnologías más limpias No existe información estadística ni indicadores ambientales en el sector industrial PYME.
3	Planes y estrategias nacionales abordan preocupaciones ambientales y la intención de crecer sosteniblemente.	3	Inversión elevada para la adopción de tecnologías más limpias.
4	Crecimiento verde como alternativa para desarrollo sostenible en el país	4	Conocimiento todavía incipiente a nivel práctico por parte de funcionarios del sistema financiero (tanto regulatorio como privado) para el desarrollo de iniciativas de financiamiento verde.
5	Fondos del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para el impulso del desarrollo sostenible en países en desarrollo dan lugar a intermediarios financieros.	5	Competidores han iniciado una estrategia de marketing para publicitar líneas verdes (LCA Seco)
6	Es posible vincular la sostenibilidad e innovación en la diversificación productiva, desde una óptica de integración.	6	Alta informalidad en las MIPYMEs y costos elevados para su formalización.
7	Mayor flujo de información a nivel mundial y nacional, que incluye mayor información sobre el enverdecimiento del sistema financiero. Los actores públicos financieros ya tienen una idea de qué significa el tema ambiental dentro del sistema financiero, ya tienen una idea dónde están los desafíos, y ya saben dónde tienen que trabajar.	7	Toma de decisiones lentas por parte de los empresarios peruanos.
8	Pocas opciones en la oferta de financiamiento existente para promoción de proyectos de producción más limpia en el país.	8	No existen incentivos para la adopción de comportamientos ambientalmente responsables
9	Productos y servicios financieros verdes ya ofertados con éxito por entidades de la banca comercial a nivel internacional y a nivel de países latinoamericanos con economías y/o contextos sociales similares.	9	Segmento MIPYME presenta prioridades distintas a la innovación o inversión en ecoeficiencia.
10	Fábricas en zonas urbanas que amenazan la calidad de vida ya identificadas.	10	Bancos matrices de competidores tienen políticas ambientales a estándares internacionales

La Matriz FODA permite reconocer los factores de éxito a tomar en cuenta para una gestión que defina acciones, lineamientos y estrategias para el aprovechamiento potencial de la LCA, la cual hasta la fecha representa el único producto financiero verde del BCP.

Entre las mayores oportunidades identificadas están el interés del sistema financiero peruano en promover y crear condiciones habilitantes para la integración de la sostenibilidad y las presiones del mercado para la implementación de estándares verdes en las empresas. La primera se enfoca en promover e incentivar una oferta bancaria que promueva el desarrollo sostenible, mientras que la segunda identifica aquellas presiones de mercado que crean la necesidad de este tipo de líneas. Por otro lado, las mayores amenazas registradas son la falta de fiscalización ambiental, la cual tiene un peso bastante importante, debido a la presión que implica en los empresarios peruanos para la adopción de prácticas y procesos más competitivos.

Por otro lado, la principal fortaleza con la que cuenta el banco es la contratación de estudios que apoyen las decisiones en la más alta dirección sobre la integración de la sostenibilidad en el banco. Dicho estudio representa una iniciativa de la alta dirección, pero sobre todo representa información a disposición de accionistas. Esto coincide justamente con la principal debilidad del banco, que es la falta de un plan estratégico que incluya claramente la sostenibilidad ambiental.

### ***2.3.1. Matriz del Perfil Competitivo y Matriz del Perfil Referencial***

De manera adicional y con el fin de conocer los factores de éxito para el desarrollo potencial de la LCA en el BCP, se revisó información de otras entidades bancarias que también ofrecen la LCA en el país; así como entidades bancarias líderes a nivel mundial debido a sus prácticas de sostenibilidad, las cuales están inmersas en su oferta. Según esto se reconocieron 10 factores claves que los bancos abordan para el desarrollo exitoso de productos financieros sostenibles: sostenibilidad integrada en la visión de la institución, producto o línea de producto con metas claras, presupuesto disponible para el desarrollo de actividades de RSE, apoyo de la alta dirección, posición financiera de la entidad bancaria, cultura empresarial favorable, metas claras y medibles con respecto a la actividad de RSE, participación en rankings como el de ROBECOSAM, gerentes capacitados y alianzas con entidades externas al grupo económico.

En base a ello, la información recopilada permitió la elaboración de las siguientes matrices.

**Tabla 39: Factores claves de éxito para el estudio de caso, según el sector bancario**

Factores claves de éxito		Matriz de Perfil Competitivo (MPC)					
Factores	Peso	BCP		Scotiabank		Interbank	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Sostenibilidad integrada a la visión, misión, estrategia empresarial de la entidad.	<b>0.11</b>	2	0.22	2	0.22	1	0.11
2. Establecimiento de metas y objetivos para los productos o servicios sostenibles desarrollados	<b>0.1</b>	1	0.1	3	0.3	1	0.1
3. Presupuesto disponible	<b>0.08</b>	3	0.24	3	0.24	2	0.16
4. Apoyo de la alta dirección	<b>0.1</b>	3	0.3	2	0.2	1	0.1
5. Posición financiera de la entidad bancaria en su entorno.	<b>0.08</b>	4	0.32	4	0.32	4	0.32
6. Cultura empresarial favorable	<b>0.1</b>	2	0.2	2	0.2	2	0.2
7. Metas planteadas en relación a la responsabilidad social o la gestión de la sostenibilidad	<b>0.13</b>	1	0.13	4	0.52	1	0.13
8. Participación en el ranking de RobecoSAM (Aparición en el <i>Sustainability Yearbook</i> ).	<b>0.1</b>	1	0.1	1	0.1	1	0.1
9. Gerentes capacitados en temas financieros y ambientales.	<b>0.1</b>	3	0.3	3	0.3	2	0.2
10. Alianzas con entidades gubernamentales y de cooperación interesadas en la promoción del tema social priorizado por la entidad bancaria.	<b>0.1</b>	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	<b>1</b>		<b>2.11</b>		<b>2.6</b>		<b>1.62</b>

**Tabla 39: Factores claves de éxito para el estudio de caso, según el sector bancario (continuación)**

Factores claves de éxito		Matriz de Perfil Referencial (MPR)			
Factores	Peso	Bancolombia		Westpac	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Sostenibilidad integrada a la visión, misión, estrategia empresarial de la entidad.	<b>0.11</b>	4	0.44	4	0.44
2. Establecimiento de metas y objetivos para los productos o servicios sostenibles desarrollados	<b>0.1</b>	4	0.4	3	0.3
3. Presupuesto disponible	<b>0.08</b>	4	0.32	4	0.32
4. Apoyo de la alta dirección	<b>0.1</b>	4	0.4	4	0.4
5. Posición financiera de la entidad bancaria en su entorno.	<b>0.08</b>	4	0.32	4	0.32
6. Cultura empresarial favorable	<b>0.1</b>	4	0.4	4	0.4
7. Metas planteadas en relación a la responsabilidad social o la gestión de la sostenibilidad	<b>0.13</b>	4	0.52	4	0.52
8. Participación en el ranking de RobecoSAM (Aparición en el <i>Sustainability Yearbook</i> ).	<b>0.1</b>	4	0.4	4	0.4
9. Gerentes capacitados en temas financieros y ambientales.	<b>0.1</b>	3	0.3	4	0.4
10. Alianzas con entidades gubernamentales y de cooperación interesadas en la promoción del tema social priorizado por la entidad bancaria.	<b>0.1</b>	4	0.4	4	0.4
	<b>1</b>		<b>3.9</b>		<b>3.9</b>

Según demuestra el cuadro, uno de los aspectos principales para el banco es el establecimiento de metas y estrategias de RSE claros, que orienten el camino y pasos a seguir. Este es sin duda uno de los aspectos más desarrollados en las empresas líderes de la industria. Mientras que en a nivel nacional esto se encuentra en su etapa inicial.

La estrategia general de la organización es también de suma relevancia, debido a que es la declaración que guía las acciones de toda la empresa, desde todas las áreas. Asimismo, en el nivel de producto es también relevante el establecimiento de metas por alcanzar y objetivos por seguir, por ejemplo un mínimo de colocaciones anuales.

Finalmente, es importante reconocer que los factores como cultura organizacional, alianzas con terceros, y capacitaciones están en un avance considerable por parte del banco. Así como por ejemplo la posición financiera del banco, que en este caso es positivo.

### **3. Conclusiones del capítulo**

Este capítulo tuvo como finalidad presentar los resultados de la investigación, que se orientaron a responder las preguntas específicas de investigación planteadas en el capítulo 3.

En primer lugar, se presentó el análisis de las variables identificadas para describir cómo la LCA permitió la creación de valor para el banco a través de los proyectos culminados al 2015. En segundo lugar, se presentó el análisis de las variables identificadas para describir cómo la LCA permitió la creación de valor para el medio ambiente en el mismo periodo.

Finalmente, se presentaron los factores claves identificados, desde el análisis situacional realizado, para el desarrollo potencial de la LCA desde la gestión del BCP.

En el siguiente capítulo se presentan las limitaciones de la investigación, que afectaron el cumplimiento total de los objetivos propuestos.



## CAPÍTULO 6: LIMITACIONES DE INVESTIGACIÓN

Los capítulos previos buscaron responder a las preguntas planteadas en la metodología de investigación y de esta forma lograr los objetivos de la investigación. En este capítulo se busca presentar brevemente las limitantes del estudio y hacer una reflexión para conocer en qué medida ha sido posible cumplir con los objetivos iniciales de la investigación. Para esto se presenta una autoevaluación según cada objetivo, según las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto se han cumplido los objetivos de la investigación?
- ¿Qué faltó/sería necesario para llegar al 100% de cumplimiento?

En el objetivo general

**Tabla 40: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo general.**

¿Qué faltó/sería necesario para llegar al 100% de cumplimiento?		Cumplimiento de objetivos
Aspectos faltantes/dificultades	Faltó/ Tomar en cuenta en futuras investigaciones	(%)
Contactar expertos en el tema específico desde la banca privada comercial a nivel internacional	Contactar a expertos internacionales a través de medios virtuales a través de la universidad.	80%
Dificultad en el tiempo de trabajo de campo	Coordinar 2 o hasta 3 fechas tentativas para la realización de entrevistas y de esta manera evitar postergaciones	
No todos los actores presentan la misma disposición para brindar información.	-	

En el objetivo específico 1: Conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para el BCP a partir de los proyectos financiados

**Tabla 41: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo específico 1**

¿Qué faltó/sería necesario para llegar al 100% de cumplimiento?		Cumplimiento con el objetivo específico 2
Aspectos faltantes/Dificultades	Faltó/ Tomar en cuenta en futuras investigaciones	(%)
Dificultad para aplicar encuestas a empresas clientes de la LCA debido a espacios geográficos para conocer mejor la relación y perspectivas cliente LCA-BCP	Faltó coordinar formalmente ayuda por parte de cada institución evaluada para poder coordinar esfuerzos con áreas interesadas en lo resultados (área de marketing).	70%
Poco acceso a datos e indicadores financieros según proyecto, debido a la confidencialidad de la información.	Coordinar acuerdos consensuados entre los participantes para acceder a la información individual del grupo, sin conocer la correspondencia, para de esta forma proteger la información financiera	
Factores externos como eventos personales de los entrevistados que pueden alterar el cronograma de recopilación de información	No se puede controlar, ya que son externos. Ante ello, se propone tener un tiempo de contingencia después del trabajo de campo (1-2 semanas).	

En el objetivo específico 2: Conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para la sociedad a partir de los proyectos financiados por el BCP.

**Tabla 42: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo específico 2**

¿Qué faltó/sería necesario para llegar al 100% de cumplimiento?		Cumplimiento con el objetivo específico 1
Aspectos faltantes/Dificultades	Faltó/ Tomar en cuenta en futuras investigaciones	(%)
Se dificultó la realización de encuestas/entrevistas en las PYMEs debido a la rotación de las personas que laboraron durante la implementación de los proyectos	Trato más directo con cada empresa.	90%
Realizar visitas a un mayor número de PYMEs clientes para conocer su contexto y el ámbito del proyecto desde la observación. Y conocer casos antagónicos del sector PYME, que al contrario de los casos evaluados, tienen acciones contaminantes y dañinas para el medio ambiente	Considerar posibles auspicios o apoyo institucional por parte de un ente público u organización posicionada en el tema para el respaldo de la investigación.	
No se pudo acceder a información que permita verificar las dificultades financieras en base a indicadores cuantitativos	Tramitar exitosamente el acceso a información desde la SBS y PRODUCE65, por parte de la Facultad.	

En el objetivo específico 3: Identificar los factores claves de la gestión de la Línea de Crédito Ambiental, para su desarrollo potencial desde la gestión del BCP

**Tabla 43: Limitaciones de investigación con respecto al objetivo específico 3**

¿Qué faltó/sería necesario para llegar al 100% de cumplimiento?		Cumplimiento con el objetivo específico 3
Aspectos faltantes/Dificultades	Faltó/ Tomar en cuenta en futuras investigaciones	(%)
Faltó acceder a información cualitativa de los funcionarios que han otorgado los créditos a las PYMEs. Para así conocer las perspectivas e incentivos hacia el tema que reconocen en los clientes.	Investigaciones futuras pueden considerar la importancia del apoyo del área que gestiona la LCA para la autorización de estas entrevistas.	80%

<sup>65</sup> Se solicitó, pero no fue brindada.

## CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES

Este capítulo presenta 4 recomendaciones priorizadas a partir del reconocimiento e identificación de los factores de éxito identificados en el análisis situacional (FODA) realizado en el capítulo 5.

Como ya se ha mencionado previamente, el análisis FODA es la técnica más importante para entender la posición estratégica de una organización. Permite recomendar estrategias para asegurar la mejor alineación entre el ambiente interno y externo, y de esta manera poder escoger la estrategia que genere más beneficios, que logre adaptar las fortalezas a sus oportunidades, minimice los riesgos y elimine las debilidades ( Ivorschi, 2012). Esta herramienta permite que las fortalezas puedan sacar ventaja de las oportunidades o neutralizar las amenazas; asimismo, mejora las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades y evitar las amenazas (D'Alessio, 2014), como lo muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 44: Definición de estrategias según la Matriz FODA**

	Fortaleza	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	FO: Explotar Uso de fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	DO: Buscar Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
<b>Amenazas</b>	FA: Confrontar Usar las fortalezas para neutralizar amenazas	DA: Evitar Mejorar las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: D'Alessio (2014)

Es importante entender que la investigación utiliza el análisis estratégico pero escapa de del diseño o elección de estrategias; sin embargo, se consideró relevante tomar los insumos del FODA, así como su metodología para la definición de estrategias para las recomendaciones elaboradas. Esto, con la intención de que las recomendaciones incluidas representen el conocimiento y percepciones personales adquiridas por el investigador, pero también se justifiquen en la información, opiniones y percepciones brindadas por actores internos y externos al banco; y por tanto su aplicación pueda ser realizable.

A continuación se presentan las 4 recomendaciones priorizadas, conjuntamente con las acciones que cada una involucra, responsables y la temporalidad para su aplicación:

**Tabla 45: Recomendaciones: Uso de fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades y minimización de amenazas**

	Recomendación	Acciones	Responsable(s)	Temporalidad
R1	(F6;O3) Crear alianzas con entidades gubernamentales (como por ejemplo Ministerios) interesados en promover el crecimiento verde y que compartan el interés de promover la competitividad en el sector empresarial PYMEs.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar qué Ministerios o entidades del estado tienen interés en promover la competitividad en las PYMEs y que además, han expresado su interés ambiental (PRODUCE es uno de ellos).</li> <li>2. Reconocer qué beneficios ofrece y cómo la actuación conjunta para los actores contribuye a los objetivos de cada uno de los actores involucrados.</li> <li>3. Realización del estudio de mercado</li> <li>4. Definir qué tipo de alianza se concretará: apoyo de la difusión o promoción para ampliación del fondo de garantía como facilidad de financiamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área de Responsabilidad Social</li> <li>2. Área de Responsabilidad Social y Área encargada de diseño de productos financieros.</li> <li>3. Investigación de mercado con la colaboración de Banca Minorista.</li> <li>4. Área de RSE y área comercial.</li> </ol>	Corto plazo. Puede empezar a trabajarse de manera inmediata.
R2.	(F10;O3) Definir una problemática clara para la acción ambiental e intervención del banco desde la oferta de productos y servicios del banco. Una alternativa viable y sobre lo cual ya existen avances es la “promoción del crecimiento sostenible (o verde) de las pequeñas y medianas empresas”.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar los avances en el banco vinculados a los propósitos de la LCA</li> <li>2. Identificar personal clave a ello y desarrollar reuniones de lluvias de ideas para potenciar las vías de acción para el banco, que sean congruentes con la generación de valor.</li> <li>3. Identificar aliados: técnicos y del estado</li> <li>4. Inclusión del enfoque en la política y estrategia de RSE.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área de RSE</li> <li>2. Banca minorista: comercial y riesgos</li> <li>3. Marketing y Publicidad</li> <li>4. Alta Dirección. RSE</li> </ol>	Puede empezar en el corto plazo, pero conlleva un proceso entre 1-2 años.

**Tabla 46: Recomendaciones: Superar las debilidades para el aprovechamiento de las oportunidades y evitar amenazas**

	Recomendación	Acciones	Responsable(s)	Temporalidad
1	(D2;A5) Establecer una estrategia para el desarrollo potencial de la LCA como línea de producto. Donde el fondo aportado por Seco sea un punto de partida, pero no una restricción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un estudio de mercado, que involucre focus groups con clientes y ejecutivos de venta de la banca minorista que hayan adoptado financiamientos para renovar su activo fijo, aunque sin enfoque ambiental.</li> <li>2. Definir objetivos que se esperan alcanzar mediante la LCA.</li> <li>3. Definir metas comerciales y financieras para la LCA.</li> <li>4. Definir líneas de acción para el logro de las metas (Plan de mercado).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área comercial o investigación de mercado.</li> <li>2. Banca Minorista</li> <li>3. Banca Minorista y RSE</li> <li>4. Banca Minorista (o área encargada de la LCA)</li> </ol>	Puede iniciarse en el corto plazo. Pero conlleva un proceso largo, de 1-2 años.
2	(D1;O1) Incorporar dentro de la estrategia del banco el enfoque de desarrollo sostenible, que indique claramente su postura en el ámbito ambiental, con el fin de facilitar la toma de decisiones vinculada a posibles oportunidades en el marco de un contexto financiero que aborde aspectos ambientales.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de estudios que validen financieramente la importancia de la inclusión de la sostenibilidad en el <i>core business</i>. <i>Si es viable para el banco, entonces:</i></li> <li>2. Inclusión del ámbito sostenibilidad en la estrategia y vincular claramente en la política del banco las acciones por realizar y objetivos a alcanzar.</li> <li>3. Avances en este punto deberán ser incluidos en los reportes de áreas identificadas como claves.</li> <li>4. Reportes constantes sobre la evolución y resultados de las medidas adoptadas <i>Si no es viable:</i></li> <li>5. Establecer estándares mínimos que sean aceptables por el banco y desde ahí buscar estrategias y alianzas que aporten a la viabilidad de estas acciones (integración de la sostenibilidad).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RSE, Directorio</li> <li>2. RSE, Directorio</li> <li>3. Gerencias y RSE.</li> <li>4. RSE</li> <li>5. RSE</li> </ol>	Puede empezar a trabajarse en el corto plazo, pero su enfoque es a Mediano y Largo plazo.

## CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES

- Las empresas han empezado a abordar el enfoque de sostenibilidad en sus actividades. Una forma de ello ha sido la creación de áreas de RSE o Sostenibilidad vinculadas al tema. Sin embargo, es recientemente que las empresas, y especialmente los bancos, han empezado a reconocer las oportunidades para integrar la sostenibilidad desde un enfoque de valor que dualiza beneficios tanto para la empresa como para la sociedad. Esto, a través de la creación de valor compartido.
- La relación del sector financiero con la sostenibilidad se vincula a su rol en la economía. Estos cumplen un rol de intermediario ante situaciones de escasez y excedentes de capital, a través de sus decisiones de financiamiento e inversión (Jeucken & Bouma, 1999). Los bancos privados puede proveer los recursos financieros que son críticos en importancia para implementar las metas de desarrollo sostenible; pero también pueden disponer recursos que financien proyectos y acciones que vayan en su contra. Las entidades bancarias también pueden integrar factores socioambientales a través de sus operaciones internas, de la gestión del riesgo, y de la oferta de productos y servicios sostenibles o verdes. En la banca privada peruana los bancos presentan iniciativas principalmente en sus operaciones a través del uso responsable de recursos, pero los esfuerzos desde el *core business* son todavía un tema pendiente.
- La LCA crea valor para el BCP debido al negocio que representa. Desde los inicios de la LCA, el banco ha logrado financiar 4.3 millones correspondientes a 16 proyectos culminados. De esta manera y debido a las condiciones de mercado sobre las cuales se desarrolla, ha aportado a los ingresos del banco a partir de las tasas de interés fijadas según tasas de mercado y el cumplimiento satisfactorio de los clientes ante las obligaciones financieras (ninguna garantía ejecutada y 0 empresas moratorias). Adicionalmente, se reconoce que la LCA crea oportunidades para la colocación de otros productos y servicios financieros, generar fidelidad, y la creación de una imagen más sostenible; aunque se debe reconocer que la investigación no recopiló evidencias específicas que cuantifiquen el aporte de la línea a estos factores, siendo esta una limitación para la confirmación de la hipótesis inicial. A pesar de los aportes reconocidos por la LCA, se resalta que la LCA todavía no ha llegado a ser aprovechada en su potencial, ya que únicamente se financiaron 16 proyectos y por un monto menor al potencial reconocido para el periodo evaluado.

- La LCA crea valor social debido a los beneficios que presenta para las PYMEs y para los ciudadanos en general. La LCA ha promovido la competitividad de las PYMES ya que permite el acceso al financiamiento bancario por montos superiores a los que hubieran podido sin una garantía internacional, además de beneficios en la productividad, calidad y ventas, y reducción de costos. Además, ha reducido el impacto ambiental generado por las operaciones de las empresas vinculados a problemas globales como son por ejemplo la conservación del agua y el cambio climático. Asimismo, la mejora ambiental tiene efectos en las personas, tanto internos como externos a las empresas como trabajadores y vecinos.
- Desde el análisis de la gestión de la LCA por el BCP, se reconocen 37 factores claves para el éxito a ser tomados en cuenta para la formulación de estrategias y planes que busquen integrar exitosamente la sostenibilidad. Entre estos factores resaltan el interés del sistema financiero peruano en la promoción y creación de condiciones habilitantes para el tema, la falta de fiscalización e incentivos para las pequeñas y medianas empresas en el ámbito ambiental, la disposición de estudios y datos financieros que sustenten la toma de decisiones favorables para la integración de la sostenibilidad, y contar con un plan estratégico que guíe las acciones de sostenibilidad hacia un propósito social claro que concilie con los beneficios para el negocio, entre otros. Asimismo entre los factores identificados tomando en cuenta a los bancos competidores y referentes se encuentran: la sostenibilidad en la estrategia empresarial, el establecimiento de metas y objetivos para las iniciativas, presupuesto disponible, apoyo de la alta dirección, cultura empresarial favorable, metas generales de RSE, participación en rankings financieros que consideren la sostenibilidad, gerentes capacitados en temas ambientales y financieros, y alianzas con grupos de interés.

## REFERENCIAS

- Amazonía de negro: derrame de crudo afecta afluente del Marañón. (13 de febrero de 2016). El Comercio. Recuperado de <https://goo.gl/HwzxDo>
- América Economía (2015). *Los 250 mayores bancos en América Latina*. Recuperado de Los 25 mejores: <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-bancos-2014/los-25-mejores/>
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad ESAN.
- Arbulú, J., & Otoya, J. (2006). Características e importancia de las PYME en nuestra economía. *PAD Revista de Egresados*, 32-37.
- Argandoña, A., & Isea Silva, R. (2011). *ISO 26000, Una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N°11, Junio. IESE Business School Universidad de Navarra.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015). ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero. Noticia. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=95>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2013). *Políticas corporativas Credicorp.4205.010.59.01*. Lima.
- (2014a). *Reporte Anual 2013*. Lima. Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/connect/memoria%202013/Memoria%20BCP%202013.pdf>
- (2014b). *Reporte de sostenibilidad 2013*. Lima. Recuperado de <https://goo.gl/A3bWxT>
- (2015a). *Reporte anual 2014*. Lima. Recuperado de <https://goo.gl/nmMq75>
- (2015b). *Reporte de sostenibilidad BCP 2014. Versión no publicada*. Lima.
- (2015c). *Nuestro banco*. Obtenido de [goo.gl/IOwkXq](https://goo.gl/IOwkXq)
- (2016). *Proyectos Medio Ambientales (Seco)*. Recuperado de <https://goo.gl/i78K7P>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF].(2004). *Finanzas y desarrollo sostenible. Jornadas de concientización para el sector financiero. Corporación Andina de*



- Fomento*. Caracas: Unidad de publicaciones de la CAF. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/668>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (27 de julio de 2011). Banco Atlántida de Honduras expandirá crédito “verde”. *Comunicado de prensa*. Recuperado de <https://goo.gl/gNCKTy>
- (04 de octubre de 2012). Cuatro microfinancieras latinoamericanas desarrollarán productos financieros verdes. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://mail.google.com/mail/u/0/?shva=1#inbox>
- (2015). BeyondBanking. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/recursos-para-empresas/beyondbanking>
- (2015). Premios beyondBanking [correspondientes a los años 2014 y 2012]. Recuperado de <https://goo.gl/J6kYe8>
- (1 de Marzo de 2016). A cerca del BID. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Recuperado de <https://goo.gl/rmiPPY>
- Banco Santander. (2015). *Soluciones financieras que apuestan por la protección del medio ambiente*. Recuperado de <https://goo.gl/fMa3dQ>
- (2015a). *Productos y Servicios*. Recuperado de <https://goo.gl/MbGTcA>
- Banktrack. (2012). *About Banktrack*. Recuperado de [http://www.banktrack.org/show/pages/about\\_banktrack](http://www.banktrack.org/show/pages/about_banktrack)
- Belaunde, G. (12 de setiembre de 2015). El Riesgo Socio-Ambiental (II) – La Perspectiva del Sector Financiero. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/IXWjAK>
- Benavides, I. (6 de octubre de 2015). Inestabilidad política y corrupción frenan la economía nacional. Entrevista de R Sánchez. Lima: *Expreso*. Recuperado de <https://goo.gl/DBboKB>
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Barcelona: Gedisa.
- Bockstette, V., Pfitzer, M., Smith, D., Bhavaraju, N., Priestley, C., & Bhatt, A. (S.f.). *Banking on shared value. How Banks Profit by Rethinking Their Purpose*.
- Castellanos, L. F. (25 de abril de 2013). *Foro Económico Mundial sobre Latinoamérica 2013*. Entrevista de M. d. Finanzas.

- Castro Monge, E. (2010). Estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2) 31-54. Recuperado de <https://goo.gl/oGX0Ug>
- Cepeda, C. (2006). *La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos*. Cuadernos de Economía y Dirección de la empresa.
- Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social. (2013). Línea de Crédito Ambiental Seco. *Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social*. Recuperado de <http://www.cer.org.pe/linea-de-credito-ambiental/>
- Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social. (2015a). *¿Quiénes somos?* Recuperado de <http://www.cer.org.pe/sobre-cer/>
- Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social. (2015b). Línea de Crédito Ambiental. *Centro de Ecoeficiencia y Responsabilidad Social*. Recuperado de <http://www.cer.org.pe/linea-de-credito-ambiental/>
- (s.f). *Línea de Crédito Ambiental [PPT]*.
- Centro Nacional de Producción Más Limpia. (2011). Línea de Crédito Ambiental-LCA. Recuperado de <http://www.lineadecreditoambiental.org/lca/index.php>
- Coase. (1994). El problema del costo social. En F. Aguilera, & V. Alcántara, *De la Economía Ambiental a la Economía Ecológica* (pp. 417). CIP-Ecosocial.
- Comisión Brundtland. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*. Oxford: Oxford University Press.
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. (2015). *COP21*. United Nations Framework Convention on Climate Change. Recuperado de <http://newsroom.unfccc.int/es/paris/>
- Cooperación Suiza. (2013). *Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza. Perú: Estrategia País 2013-2016*. Berna: Secretaría de Estado para Asuntos Económicos Seco .
- (2015). *La Cooperación Suiza en el Perú*. Recuperado de <http://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco-nosotros>
- Corporación Financiera Internacional. (2005). Recuperado de <https://goo.gl/oCpyOs>
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. & Matten, D. (2014). Contesting the Value of “Creating Shared Value”. *California Management Review*, 56(2), 130-156.

- Crowley, S. (20 de octubre de 2015). Banks Grow Wary of Environmental Risks. *The New York Times*. Recuperado de <https://goo.gl/kdXGTF>
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Estado de México: Pearson.
- (2014). *Planeamiento estratégico razonado: aspectos conceptuales y aplicados*. Lima: Pearson.
- Deloitte. (2015). *Brechas importantes. Encuesta Deloitte 2015: Generación del Milenio*. Recuperado de <https://goo.gl/kSj3d2>
- DeSimone, L., & Popoff, F. (1997). *Eco-efficiency. The business Link to Sustainable Development*. London: WBCSD.
- Ecobanking. (2004). *Ecobanking. Opciones para una banca sostenible*. Berlin.
- Equator Principles. (Junio de 2013). *Los Principios del Ecuador III*. Recuperado de [http://www.equator-principles.com/resources/equator\\_principles\\_spanish\\_2013.pdf](http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_spanish_2013.pdf)
- Escalante, N. (13 de febrero de 2016). Advierten presencia de narcocandidatos en campaña. *Diario Correo*. Recuperado de <https://goo.gl/hFf9B5>
- Ferrero, A. (08 de agosto de 2015). Estabilidad política y económica en Perú *América economía*. Recuperado de <https://goo.gl/r0XMrx>
- Fondo Nacional del Ambiente [FONAM]. (2008). Caracterización y oportunidades de ahorro de energía en las pyme. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Global Reporting Initiative. (2015). About GRI. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Gobierno Nacional y Sector Financiero Colombiano. (s.f.). *Protocolo verde: Agenda de cooperación entre el Gobierno Nacional y el sector financiero colombiano*.
- Gómez, M. (7 de febrero de 2007). Al Gore: La dicotomía entre desarrollo y sostenibilidad es falsa. Sin planeta, no hay economía que valga. *El País: Economía*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2007/02/07/actualidad/1170837178\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2007/02/07/actualidad/1170837178_850215.html).
- Grupo del Banco Mundial. (2002). Obtenido de Definición del Desarrollo sostenible. Recuperado de <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/sd.html>
- Grupo GEA. (2015). *Quiénes somos*. Recuperado de [http://www.grupogea.org.pe/index.php?fp\\_cont=893](http://www.grupogea.org.pe/index.php?fp_cont=893)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Hoof, B., Monroy, N., & Saer, A. (2008). *Producción más limpia: paradigma de gestión ambiental*. México D.F.: Alfaomega.
- Hudson, P. (25 de octubre de 2010). Bank closes green loans early. *Herald Sun*. Recuperado de <https://goo.gl/lflcta>
- Innovative financing for sustainability. (2007). *Green financial products and services*. Paris: Rebus.
- Innovative financing for sustainability: Biodiversity and ecosystem . (2010). *Desmitifying Materiality. Hardwiring biodiversity and ecosystem services into finance service work stream*. París: UNEP Finance Initiative.
- Innovative financing for sustainability (2011). *UNEP FI Guide to Banking & Sustainability*. Génova: United Nations Environment Programme.
- (s.f.). *UNEP Finance Initiative: about*. Obtenido de <http://www.unepfi.org/about/>
- Innovative financing for sustainability, Inquiry & University of Cambridge. (2015). *Banking & Sustainability. Time for Convergence: A Policy Briefing on the links between financial stability and environmental sustainability*.
- Intergovernmental Panel on Climate Change. (s.f.). *RT.2.1 Gases de efecto invernadero y RT.2.1.2 Cambios en los halocarbonos atmosféricos, el ozono estratosférico, troposférico y otros gases*. IPCC Fourth Assessment Report: Climate Change 2007: Informe del Grupo de Trabajo I - Base de las Ciencias Físicas. Recuperado de [https://www.ipcc.ch/publications\\_and\\_data/ar4/wg1/es/tssts-2-1.html](https://www.ipcc.ch/publications_and_data/ar4/wg1/es/tssts-2-1.html)
- Ivorschi, R. (2012). Swot analysis-managment techniques to streamline public business managment. *Revista Română de Statistică*, (5), 1-8. Recuperado de [http://www.revistadestatistica.ro/Articole/2012/art6en\\_rrs\\_5\\_2012.pdf](http://www.revistadestatistica.ro/Articole/2012/art6en_rrs_5_2012.pdf)
- Jeucken, M., & Bouma, J. (1999). *The changing environment of banks*. GMI Theme Issue: Sustainable Banking; The Greening of Finance.
- Las diez empresas más admiradas del Perú reconocidas por la comunidad corporativa. (26 de agosto de 2015). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://goo.gl/ukL9S4>

- López, J. (2012). Problemática y propuesta de gestión ambiental en la ciudad de. *Ciencia y Tecnología. Escuela de Postgrado - UNT*, 191-207.
- Ministerio de Ambiente. (2009). *Guía de Ecoeficiencia para Empresas*. Recuperado de <https://goo.gl/OI8rqK>
- (2016). *Problemática*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/educacion/problematika/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Las Pymes frente al reto del TLC. Construcción de una agenda de competitividad desde las bases empresariales*. Lima. Recuperado de <https://goo.gl/VpksTt>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Perú*. Lima. Recuperado de [http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/mid\\_estrategia\\_enif\\_2015.pdf](http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/mid_estrategia_enif_2015.pdf)
- Ministerio de la Producción [Produce]. (2014). *Las MIPYMES en cifras 2013*. Lima: Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Viceministerio de Mype e Industria.
- (23 de junio de 2015). *Perú: transición hacia una industria verde*. Obtenido de <https://goo.gl/lhzLXx>
- Monitor empresarial de Reputación Corporativa [MERCOS]. (2015). *Monitor Empresarial de Reputación Corporativa: Rankings*. Recuperado de <http://merco.info/pe/rankings-merco>
- (2015a). Monitor empresarial de reputación corporativa. Recuperado de <http://merco.info/pe>
- Montes Vásquez, J. (2008). *Ecoeficiencia: Una propuesta de responsabilidad ambiental empresarial para el sector financiero colombiano (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Medellín, Colombia)*. Tesis de maestría.
- Move your money ORG. (20 de octubre de 2015). *Home*. Move your money:. Recuperado de <http://moveyourmoney.org.uk/>
- Municipalidad de Lima Metropolitana. (2014). *PLAM Lima y Callao 2035 : plan metropolitano de desarrollo urbano*. Lima.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación : diseño y ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). *Hacia el crecimiento verde. Un resumen para los diseñadores de políticas*. Reunión del Consejo en Nivel Ministerial de la OCDE. París.
- Pintér, E., Deutsch, N., & Ottmár, Z. (s.f.). *New direction line of sustainable development and marketing in green banking*. University of Pécs.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. *Revista académica: Contribuciones a la Economía*. ISSN 16968360, 16.
- Porter, M. (2013). *Creating shared value as Business Strategy* [PPT]. Boston.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, 3-15.
- (2011). *La creación del valor compartido*. Harvard Business Review. América Latina.
- Pratt, L., & Rojas, E. (2007). *Banco Cuscatlán. Caso de estudio INCAE BUSINESS REVIEW*.
- Pratt, Lawrence. (2006). *Desarrollo Sostenible y el sector financiero. INCAE, CLACS y Proyecto Ecobanking*.
- Programa de Inversión Responsable. (2015). About the PRI Initiative. Recuperado de <http://www.unpri.org/about-pri/about-pri/>
- Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA], Federación Latinoamericana de Bancos [FELABAN], BSD consulting . (2012). *Integración de la sostenibilidad en las instituciones financieras Latinoamericanas*. Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente.
- Programa de Inversión Responsable . (2014). *Programa de Inversión Responsable - PIR*. Lima.
- PROMOVE CONSULTORIA E FORMACIÓN SLNE. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO. Cuadernos prácticos. Gestión empresarial*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA).
- Quiroga Martínez, R. (2007). *Indicadores ambientales y de desarrollo sostenible: avances y perspectivas para América Latina y el Caribe*. CEPAL. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Ramírez Rojas, J. (s.f.). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

- RobecoSAM. (2016). *Sustainability Yearbook 2016*. Industry Leaders 2016. Recuperado de <http://yearbook.robecosam.com/industry-leaders.html>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5ª ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- S&P Dow Jones Indices. (2015). Overview. Recuperado de <http://www.djindexes.com/sustainability/>
- Sistema B. (2015). *La Empresa B / B Corp*. Recuperado de <http://www.sistemab.org/espanol/la-empresa-b>
- The Equator Principles Association. (2011). *The equator principles*. Recuperado de <http://www.equator-principles.com/>
- The United Nations Economic Commission for Europe (UNECE), Eurostat & The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2013). *Framework and suggested indicators to measure sustainable development*.
- United Nations Global Compact, Conferencia de Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo, Innovative financing for sustainability, Programa de Inversión Responsable . (2015). *Private sector investment and sustainable development*.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (2015). Educación para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de <https://goo.gl/7zkQeN>
- Valerie, B., & Stamp, M. (s.f.). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*.
- Vásquez, I. (11 de febrero de 2016). Confiep exige mayor transparencia a los candidatos presidenciales. *Diario Correo*. Recuperado de <https://goo.gl/ctK3WJ>
- Villareal, & Landeta. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Weathington, B., & Cunningham, C. (2012). Ethics and research. En B. L. Weathington, & C. Cunningham, *Understanding Business Research* (pp. 23-40). Wiley & Sons INC.
- Westpac. (2015). Sustainability in action. Recuperado de <https://goo.gl/eDbcjt>
- World Economic Forum. (2012). Insight: Ideas for Change-Muhammad Yunus-Social Business. *Ideas for change: social business*.

Yin. (1989). *Case study research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

-----(1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.





## ANEXO A: DETALLE DE ENTREVISTADOS

**Tabla A1: Lista de personas entrevistadas**

Persona entrevistada	Descripción	Tipo de entrevista	Organización
Funcionarios involucrados a la gestión de la LCA y a la integración de la sostenibilidad en el banco BCP			
Alexandra Infante	Subgerente adjunto de Responsabilidad Social. Responsable de la coordinación y seguimiento al cumplimiento de los Principios de Ecuador en el BCP.	Entrevista semiestructurada	BCP
Ana Terrazos	Coordinadora del equipo de la LCA Seco en CER. Lidera la gestión técnica y mediciones vinculadas a la aprobación del financiamiento y verificación del logro de las metas ambientales.	Entrevista semiestructurada	BCP
Eduardo Rubio	Gerente adjunto de Responsabilidad Social hasta agosto del 2015 y actual Director Ejecutivo en Patronato BCP. Participó como representante del BCP en el Comité de Medio Ambiente coordinado por ASBANC.	Entrevista estructurada	BCP
Fernando Gutiérrez	Analista de Responsabilidad Social. Responsable de la implementación y seguimiento de proyectos e iniciativas vinculadas a medio ambiente en el banco.	Entrevista semiestructurada	BCP
Kathia Ilave	Gerente adjunto de Comercio Exterior. Es la persona que dirige la gestión de la LCA Seco desde el BCP. Ha trabajado con la LCA Seco durante 8 años.	Entrevista semiestructurada	BCP
Expertos en temas de financiamiento y gestión ambiental, desde el sector privado			
Analía Aramburú	Especialista en Financiamiento del Ministerio del Ambiente, integrante del equipo a cargo del Protocolo Verde para el Sistema Financiero	Entrevista semiestructurada	MINAM
Fernando León	Experto en financiamiento para el desarrollo sostenible desde la GIZ,	Entrevista semiestructurada	GIZ
Jimena Mora	Especialista de Sostenibilidad, Consultora externa del área de RSE del BCP por parte de la Empresa Libélula.	Entrevista semiestructurada	Libélula
Lourdes Álvarez	Directora de Estudios Económicos de MYPE e industria en el Ministerio de la Producción	Entrevista semiestructurada	PRODUCE
Directores y colaboradores de las empresas que recibieron financiamiento del BCP mediante la LCA Seco.			
José Cavero	Director de la empresa Fundación Ventanilla	Entrevista estructurada	Fundación Ventanilla

## ANEXO B: GUÍAS DE ENTREVISTAS

### 1. Guía de entrevista: actor 1

Tabla B1: Datos generales de la entrevistada

#	Actores	Nombre	Puesto	Objetivos específicos
1	Responsable de la LCA Seco	Kathia Ilave	Sub gerente de Negocios Internacionales. Ex gerente adjunta de Comercio Exterior.	Entrevista exploratoria: Conocer que es la LCA Seco y cómo se gestiona desde el BCP Entrevista semiestructurada: Objetivo específico 1 Objetivo específico 2 Objetivo específico 3

#### 1.1. Información general

- Unidad del negocio que gestiona la LCA Seco: Banca Mayorista

#### *Guía de entrevista exploratoria*

1. ¿En qué consiste la LCA Seco?
2. ¿Cuánto tiempo demora el proceso para financiar un proyecto a través de la LCA?
3. ¿Qué tasas de interés se aplican para la Línea Seco?
4. ¿Qué motivo llevó al banco a involucrarse con la Línea Seco?
5. ¿Qué opinas sobre la LCA en relación a las PYMEs y el BCP?
6. ¿Qué tan bueno/malo ha sido el desempeño de la línea?
7. ¿Cómo se ofrece la línea a los clientes?
8. ¿Cómo consideras que el Banco transmite su preocupación ambiental?
9. ¿Se han identificado oportunidades de desarrollo de productos financieros a partir de iniciativas como el Protocolo Verde para el Sistema Financiero (suscrito por el MINAM con ASBANC)?
10. ¿Consideras que la LCA puede actuar con otros actores aliados como por ejemplo el Estado para el desarrollo de otros productos y servicios verdes?
11. ¿Cómo ha sido el desempeño de los clientes de la línea?

#### 1.2. Creación de valor social

##### *Aporte a la competitividad: Acceso al crédito*

1. Sin la opción de la garantía comercial del 50% aportada por la Stand by Letter que ofrece la LCA, ¿consideras que las empresas clientes de la LCA hubieran tenido la posibilidad de adquirir el financiamiento? ¿Por qué?
2. Desde el trabajo realizado con la LCA Seco, ¿qué barreras y oportunidades puedes reconocer para el financiamiento de las Pequeñas y Medianas Empresas?

3. ¿Las PYMEs presentaron mejoras en el record crediticio en el periodo posterior a la realización del proyecto financiado por la LCA?  
Si contesto sí: ¿a qué consideras que se debe?
4. ¿Alguno de los proyectos BCP no logró la amortización?  
Si contestó sí: ¿cuántos de los proyectos no lo lograron? ¿a qué consideras que se debió?
5. ¿Cómo consideras que la LCA Seco y la actuación del BCP aportan a la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas peruanas?

## 1.1 Creación de valor para el banco

### *Ingresos*

6. ¿Consideras que la oferta y gestión de la LCA Seco contradice los intereses económicos del BCP? Justificar
7. ¿Cuál consideras que es el aporte económico de la LCA Seco para el BCP?

### *Ingresos de interés*

8. ¿Cuáles son los rangos de las tasas de interés cobradas a las empresas clientes de la LCA Seco?
9. ¿Cuál es el nivel de riesgo percibido para el establecimiento de la tasa de interés? ¿Alto /Medio/Bajo?

### *Ingresos: moras*

10. El BCP nunca ha tenido que efectuar la garantía comercial, ¿a qué crees que se debe esto?
11. ¿Cuál es el nivel de mora presentado por los clientes?
12. ¿Los clientes Seco son valiosos para el banco?
13. ¿De qué manera el crecimiento de las empresas clientes de la LCA Seco y PYMEs en general, se vincula a la creación de valor económico para el banco?
14. ¿De qué manera son captados los clientes PYMEs para la LCA Seco?

### *Aporte desde el enfoque de marketing: colocación de productos y servicios financieros*

15. ¿El Banco ha logrado colocar otros productos/servicios financieros en los clientes Seco?
16. ¿Esto se ha reconocido por las áreas de marketing? ¿existe o se planea alguna campaña, estrategia de difusión para la LCA? Justificar
17. ¿Consideras que la experiencia en el desarrollo de la LCA Seco por el BCP permitirá al Banco desarrollar líneas verdes exitosamente en el futuro y posicionarse en un nuevo segmento?

### ***Fidelidad***

18. ¿Consideras que las empresas han desarrollado fidelidad hacia la marca BCP?  
Justificar
19. ¿De qué manera el Banco reconoce la fidelidad de los clientes de la LCA Seco?

## **1.4 Identificación de factores claves de éxito**

### ***Factores externos e internos***

20. En la renovación de la línea se acordó incluir el financiamiento de tecnologías no necesariamente nuevas, aunque sí con ciertas condiciones. Si el día de hoy pudieras modificar ciertos aspectos de la LCA Seco, ¿cuáles serían? Mencionar al menos 3 por orden de relevancia.
21. ¿Consideras que el fondo de 5 millones es un monto suficiente para los fines que persigue la línea? ¿Por qué?
22. Ahora estás trabajando en la Banca Corporativa pero también trabajas en la gestión de la LCA Seco. Según esto, ¿el trabajo bajo dos áreas distintas te dificulta en alguna medida la gestión de la LCA?
23. Desde el BCP, ¿qué aspectos consideras que se podrían cambiar/mejorar para facilitar la gestión de la LCA Seco?

## **2. Guías de entrevistas: Actor 2**

**Tabla B2: Datos generales del entrevistado n°1**

#	Actores	Nombre	Tiempo de trabajo	Puesto	Objetivos específicos
2	Colaboradores de Responsabilidad Social BCP	Fernando Gutiérrez	6 años	Analista de Responsabilidad Social	Objetivo específico 3

1. ¿El BCP cuenta con una estrategia de sostenibilidad?
2. ¿Cuáles son los temas abordados desde el enfoque ambiental del Banco en RSE?
3. ¿Las actividades e iniciativas de sostenibilidad se incluyen dentro del proceso de planificación del BCP?
4. Sobre el tema de presupuesto:  
¿Se obtienen mucho más recursos por obras por impuestos que por el presupuesto asignado? ¿El BCP ha dispuesto parte del presupuesto en líneas verdes o lo ha considerado?

5. ¿Los colaboradores muestran disposición para iniciativas vinculadas a sostenibilidad? ¿Hay porcentajes de qué cantidad de los trabajadores son *millennials*?
6. ¿La buena disposición para trabajar sobre temas ambientales en RSE es similar en todas las áreas?
7. En otros países de Latinoamérica (Brasil, Colombia) los productos ya existentes tienen una visión más verde
8. ¿Las capacitaciones técnicas que han tenido los colaboradores han sido realizadas por cooperación internacional?
9. Han identificado oportunidades de colaboración con organismos de cooperación internacional a parte de la Línea Seco
10. Para la gestión de la sostenibilidad, especialmente la ambiental, que oportunidades o amenazas reconoces. ¿Qué oportunidades has podido identificar para el desarrollo de líneas verdes o sostenibles desde el sector privado?
11. ¿Qué debilidades y fortalezas puedes reconocer sobre el tema?

**Tabla B3: Datos generales del entrevistado n°2**

#	Actores	Nombre	Puesto	Objetivos específicos
2	Colaboradores de Responsabilidad Social BCP	Eduardo Rubio	Gerente adjunto de Responsabilidad Social	Objetivo específico 3

### 2.1. Análisis externo

1. ¿Me podrías explicar en qué consiste el Comité Ambiental de ASBANC? ¿Y cómo el banco inició su participación en él?
2. ¿Qué oportunidades ha identificado el BCP desde su participación en el Comité Ambiental?
3. El año pasado ASBANC con el MINAM suscribieron el Protocolo Verde para el Sector Financiero, ¿en qué medida consideras que esto influye en el Banco? ¿Qué oportunidades/retos crees que brinda?

### 2.2. Análisis interno

4. Tomando en cuenta el ámbito ambiental ¿Cuáles consideras que son los retos del banco, en relación a la sostenibilidad? ¿Y el papel del área de RSE?
5. Desde RSE, ¿se realiza el análisis de benchmark? ¿con qué bancos?

6. Actualmente varios bancos han empezado a abordar el tema ambiental desde su oferta de productos y servicios financieros. ¿Cuál consideras que es la posición del BCP en este tema? ¿tienen pensando incursionar en este tipo de iniciativas?
7. Tomando en cuenta tu experiencia en Responsabilidad Social y reconociendo el ámbito ambiental ¿cuáles consideras que son los factores claves para la integración de la sostenibilidad en el banco?
8. ¿Han considerado innovar en la oferta del Banco considerando aspectos ambientales?
9. ¿Cómo consideras que se encuentra el BCP en relación a sus competidores nacionales en sus avances hacia la sostenibilidad?
10. ¿Han considera ser reconocidos como banco verde o sostenible en el futuro?
11. ¿Cuáles consideras que son los principales reto o dificultades para el banco y su transición hacia la sostenibilidad?

**Tabla B4: Datos generales del entrevistado n°3**

#	Actores	Nombre	Puesto y unidad	Objetivos específicos
2	BCP- Responsabilidad social (Principios de Ecuador)	Alexandra Infantes	Subgerente adjunto de Responsabilidad Social. Responsable de la coordinación y seguimiento al cumplimiento de los Principios de Ecuador en el BCP.	Objetivo específico 3

### 2.3. Desarrollo potencial

#### *Oportunidades*

1. ¿Cuál fue el criterio en el que se basó el BCP para suscribirse a los Principios de Ecuador?
2. ¿Qué beneficio logra el banco con esto?
3. A lo largo del proceso de adopción, ¿Cuáles crees que han sido las fortalezas del banco? y ¿cuáles las debilidades?
4. Cuáles son las perspectivas futuras del banco en relación a las oportunidades brindadas por los PE.
5. Se ha considerado ampliar la gestión y/o evaluación de riesgos socioambientales a proyectos de escala menor ¿Con qué finalidad?
6. ¿De qué manera se relaciona con el Protocolo Verde?

### 3. Guía de entrevista: Actor 3

Tabla B5: Datos generales de la entrevistada

#	Actores	Nombre	Puesto	Objetivos específicos
3	Equipo de trabajo de la LCA Seco en el CER	Ana Terrazos	Coordinadora del equipo de la LCA Seco en CER. Lidera la gestión técnica y mediciones vinculadas a la aprobación del financiamiento.	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2 Objetivo específico 3

#### 3.1. Información General

1. ¿Cuántas personas componen el equipo de la LCA? ¿Cuál es el área al que pertenecen?
2. Número total de proyectos financiados (desde los 3 bancos): \_\_\_\_\_
3. ¿Con qué institución Scotiabank/Interbank/BCP se han desarrollado la mayoría de proyectos?

#### 3.2. Creación de valor social

##### *Competitividad de las PYMEs: Acceso al crédito*

4. ¿Consideran que de no haberse logrado el financiamiento por este medio, el proyecto se hubiera financiado de todas maneras?

##### *Competitividad de las PYMEs: Costos*

5. ¿Consideran que este tipo de proyectos impacta positivamente en la reducción de costos para las PYMEs?  
Si la respuesta es sí: ¿A qué se debe?
6. ¿Cuál fue el nivel de impacto logrado en los costos (reducción en %)?
7. ¿Qué criterios consideraran que son necesarios para que este tipo de proyectos puedan ser aplicados exitosamente en las PYMEs peruanas?

##### *Impacto ambiental*

8. La línea Seco se caracteriza por financiar proyectos que presenten un beneficio ambiental medible y verificable. ¿De qué tipo son los beneficios ambientales presentados, medidos y por tanto recompensados? (por ej. cambio de la matriz energética-cambian su combustible por diesel)
9. ¿Cuál es el/la criterio/metodología usada para definir el impacto ambiental positivo del proyecto financiado?
10. Del total de empresas que han adquirido el financiamiento: ¿Cuántas han presentado resultados ambientales exitosos (logro de metas ambientales)?
11. ¿Cuál ha sido la reducción de GEI/unidad (tCO<sub>2</sub>eq) por los proyectos financiados?

### **Ahorro**

12. ¿Entre los proyectos financiados con la LCA, se ha logrado reducir el consumo de recursos o evitar el desperdicio de los mismos?
13. Si respondió sí, ¿de qué manera?
14. ¿Entre las PYMEs clientes, se han llevado a cabo actividades el monitoreo desde el ámbito ambiental de las actividades vinculadas al proyecto financiado?  
Si respondió sí, brindar ejemplos

### **Gestión y Monitoreo**

15. ¿En alguna de las empresas evaluadas se ha logrado implementar acciones de gestión ambiental adicionales a las mencionadas?  
Si respondió sí:  
¿Hacia qué se orienta la gestión? (evitar, mitigar, compensar) Solicitar ejemplo  
¿Considera que esto se debió a la verificación de la reducción del impacto ambiental como al requisito para el bono de amortización de Seco?  
Si respondió sí: ¿creen que se hubieran logrado los mismos resultados?  
Si respondió no: ¿qué hubiera sucedido con el proyecto? (implementado después o no implementado)
16. ¿Cuáles consideran que son las razones principales por las que no es frecuente la gestión ambiental dentro del sector empresarial pymes?

### **Otros aportes sociales no cuantificables**

17. ¿Qué otros aportes ambientales o sociales consideran que genera la LCA a través de los proyectos financiados? ¿Quiénes son los beneficiarios de dichos aportes?

## **4. Guía de entrevista: Actor 5**

**Tabla B6: Datos generales de la entrevistada n°1**

#	Actores	Nombre	Puesto	Objetivos específicos
5	Expertos	Analía Aramburú	Especialista en financiamiento MINAM-Protocolo verde	Objetivo específico 3

### **4.1. Identificación de factores clave**

Por favor, podría comentarme los avances del protocolo verde, ¿en qué consiste?

#### **Protocolo verde**

1. ¿Cuáles son los objetivos y en qué consiste el Protocolo Verde? ¿A qué aspecto responde su planteamiento?



2. ¿Cuál es el impacto que puede tener la implementación o ejecución de las propuestas del Protocolo Verde en las entidades bancarias?
3. ¿Cuáles son los lineamientos o avances en el Protocolo Verde para el Sistema Financiero?
4. ¿Cuáles son las iniciativas que el Protocolo Verde propone para el desarrollo de productos financieros en la banca privada?
5. En otros países como Colombia y Brasil, las IFs han logrado alinear su propuesta a los protocolos verdes. ¿Se espera que suceda lo mismo en el Perú?  
¿Quiénes participan en el protocolo verde?

***Capacidad de funcionarios públicos para el impulso de sostenibilidad***

6. ¿Considera que los funcionarios de las entidades que conforman el sistema financiero peruano cuentan con las capacidades necesarias promover la sostenibilidad en el sector?  
¿Y de productos y servicios financieros verdes?
7. ¿Considera que los funcionarios públicos han sido capacitados sobre el impulso de temas de sostenibilidad y banca/finanzas?

***Prioridad otorgada al tema***

8. ¿Qué tan prioritario considera que es el impulso de la sostenibilidad en el sector financiero peruano? Se brinda como ejemplo la escala de valor:
  - a) Muy prioritario
  - b) Prioritario
  - c) En la agenda
  - d) No es Prioritario
 ¿Por qué?
9. ¿Cuál considera que será la prioridad con la que serán abordados los temas de sostenibilidad en otros sectores a nivel nacional, entre ellos el sector Financiero a nivel en los próximos años?  
Justificar
10. ¿Existen políticas orientadoras o inclusivas del tema para el sector bancario?  
Si respondió sí, ¿Cuáles?  
Si respondió no: ¿existe algún interés en proponerlas?
11. ¿Existe la posibilidad de articular la Propuesta del Protocolo verde con otros planes sectoriales? Por ejemplo, el Plan Nacional de Diversificación Productiva que menciona el crecimiento verde y la producción más limpia desde las pequeñas empresas?

¿Es posible que el protocolo ofrezca facilidades de financiamiento para otros sectores a partir de la inclusión al financiamiento para el Desarrollo Sostenible de la Banca?

Se han considerado el apoyo de instituciones internacionales como UNEP-FI u alguna entidad de cooperación internacional?

### **Marco normativo**

12. ¿considera que habrá cambios o tendencias en el marco normativo para impulsar la sostenibilidad en el sector? Si respondió sí: ¿Cuáles y qué impacto

**Tabla B7: Datos generales del entrevistado n°2**

#	Actores	Nombre	Tiempo de trabajo (en la organización y puesto)	Objetivos específicos
5	Expertos	Jimena Mora	4	Objetivo específico 3

## **4.2. Identificación de factores claves: variables externas**

### **Avances en sostenibilidad**

1. ¿Considera que hay una integración de la sostenibilidad en la gestión del sector empresarial en el Perú? Proponer:  
 SÍ: Interés inicial (interés por parte de actores vinculados)-Primeros Avances (interés y respuesta por parte de las PYMEs)-Avances Considerable (Ambos).  
 ¿De qué manera?  
 NO: ¿Por qué?  
 ¿Lo consideras igualmente para el caso de las PYMEs? Sustentar opinión  
 A partir de tu experiencia como especialista en sostenibilidad y tu participación en la iniciativa de Ecopyme<sup>66</sup>, ¿consideras que hay interés por parte de las PYMEs por mejorar sus procesos desde una perspectiva ambiental?  
 ¿Por qué?

## **4.3. Identificación de factores claves: variables internas**

### **Avances en sostenibilidad**

2. ¿Cuáles son las dificultades en el diseño e implementación de proyectos de sostenibilidad en el BCP?
  - a) Disponibilidad del presupuesto
  - b) Compromiso de colaboradores

<sup>66</sup> Ecopyme es una plataforma virtual que promueve las buenas prácticas medioambientales en las pequeñas y medianas empresas en el Perú. Es una iniciativa impulsada por WWF, La Cámara de Comercio de Lima, la consultora Libélula. Encontrado en

- c) Apoyo de la Alta Dirección
- d) Falta de conocimiento sobre el tema
- e) Falta de inclusión del tema en los planes y estrategias del BCP.

Otro: \_\_\_\_\_

3. Justificar ¿Por qué consideran que el Banco aún no ha insertado la sostenibilidad en el mismo *core business*? ¿Cuáles consideras que son las dificultades para abordar iniciativas de sostenibilidad desde las unidades de Banca Minorista/Mayorista, es decir la oferta de productos/servicios financieros?
  - a) Falta del conocimiento práctico en el tema (por ej. No reconoce oportunidades ni sabe cómo gestionar nuevas propuestas financieras vinculadas a la sostenibilidad).
  - b) Falta de interés en el tema
  - c) No se han contemplado las oportunidades en el tema
  - d) No es rentable
  - e) Otro: \_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles son las fortalezas que presenta el BCP para la implementación de proyectos, acciones de sostenibilidad en el BCP?
5. ¿Cuál ha sido el nivel de respuesta por parte de los colaboradores antes las iniciativas de sostenibilidad que han llevado a cabo?
6. ¿Cuáles son los principales resultados que han logrado las iniciativas mencionadas y de qué forma generan valor para el banco?
7. ¿El BCP cuenta con una estrategia de sostenibilidad?
8. ¿Cuáles son sus principales metas y objetivos y a cuándo esperan lograrse? ¿Las iniciativas hasta ahora abordadas están articuladas hacia su logro?
9. ¿El BCP ha contemplado incursionar en iniciativas de sostenibilidad desde su *core business* para los próximos años?
10. Según su opinión, ¿El BCP podría considerarse un banco en transición hacia la sostenibilidad? ¿Por qué?

**Tabla B8: Datos generales del entrevistado n°3**

#	Actores	Nombre	Puesto	Objetivos específicos
	Expertos- Financiamient o para el medioambient e y desarrollo	William F. León Morales	Líder del equipo de Financiamiento Ambiental y Climático- GIZ	Objetivo específico 3

#### 4.4. Identificación de factores: variables externas

##### *Oportunidades: Apoyo de instituciones de cooperación internacional*

1. Desde la GIZ, ¿cuentan actualmente con iniciativas conjuntas con el sector privado?
2. ¿Existen aportes (apoyo) por parte de las instituciones multilaterales a las entidades bancarias para la integración de la sostenibilidad? (aparte de Seco y de la iniciativa propia mencionada en la pregunta 1. Esta pregunta incluye aportes en capacitación.

Si respondió Sí:

¿Cuáles son los aportes de las instituciones de cooperación hacia las entidades bancarias en el país?

Si respondió No:

¿A qué cree que se deba?

¿Cree que sea necesario?

3. ¿Qué opina sobre las iniciativas conjuntas entre el sector privado con organizaciones de cooperación, ONGs, o entidades del Estado para el aprovechamiento de oportunidades alineadas al desarrollo sostenible?
4. ¿Cree que es probable este tipo de iniciativas a nivel nacional? ¿De qué cree que dependería el éxito para estos casos? ¿Considera que aplicaría para iniciativas que involucren a la banca comercial?
5. ¿Considera que la acción de los organismos e iniciativas de la Cooperación Internacional tienen la capacidad para acelerar el logro de objetivos hacia el desarrollo sostenible en el Perú? Justificar

##### *Conocimiento del tema*

6. ¿Cree que los funcionarios públicos del sistema financiero cuentan con conocimientos a nivel práctico sobre qué es “valor compartido” y qué es “sostenibilidad”?  
¿Me podría comentar su apreciación personal sobre esto?
7. ¿Cree que los funcionarios peruanos del sistema financiero están comprometidos con el desarrollo sostenible del país?  
¿Por qué?

### ***Promoción de la sostenibilidad en el sector***

8. ¿Qué tan prioritario consideras que es el impulso de la sostenibilidad en el sector financiero peruano? Esto, desde políticas públicas existentes y desde la práctica (acciones efectivas realizadas)
9. ¿Consideras que existe algún tipo de fomento por parte del sector para la integración de la sostenibilidad en las instituciones financieras (incluye organismos públicos y privados)?  
¿De qué manera y cómo consideras que esto puede variar en los próximos años?
10. En relación a la integración de la sostenibilidad en el negocio bancario ¿Considera que existen diferencias entre la actuación de las entidades financieras en el extranjero y la actuación de las entidades financieras que operan a nivel nacional? (mismos bancos que operan en otros lugares, ej. BBVA)  
Si marcó SÍ:  
¿A qué cree usted que se deben las diferencias con las entidades financieras peruanas?
11. En otros países, como Australia (en un plano geográfico más distante) y Colombia (en un plano más corto) se ha aprovechado el rol de los bancos como intermediarios financieros para el financiamiento de la biodiversidad. ¿Por qué consideras que esto no se ha logrado en el Perú?

### ***Oportunidades según marco normativo: avances de política pública***

12. El Protocolo Verde para el Sistema Financiero suscrito entre ASBANC y el MINAM propone el desarrollo de productos y servicios financieros que impulsen la sostenibilidad, así como la gestión de riesgos e integración de prácticas eficientes en las operaciones de las instituciones. ¿Consideras que la promoción de líneas verdes es una opción probable para la participación de actores de la Cooperación Internacional?
13. ¿Consideras que los Productos Financieros Verdes están relacionados a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera?  
¿De qué manera?
14. ¿Consideras que el desarrollo de Productos Financieros Verdes van en línea al Plan Nacional de Diversificación Productiva y a la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera?  
¿De qué manera? (Financiamiento → medio → fin)
15. Si tuviera la oportunidad, ¿participaría en el desarrollo conjunto de un producto de este tipo junto a alguna entidad bancaria privada?

**Tabla B9: Datos generales de la entrevistada n°4**

#	Actores	Nombre	Puesto	Objetivo
	EXPERTOS-PRODUCE	Lourdes Álvarez	Directo de estudios económicos MYPE en PRODUCE	Objetivo específico 3

#### **4.5. Identificación de factores: variables externas**

##### ***Competitividad***

1. ¿Cuál es el aporte a la competitividad y de la sociedad a nuevos proyectos.

##### ***Crecimiento verde***

2. Desde el enfoque de sostenibilidad, ¿cuál consideras que es el estado actual de las PYMEs y sus procesos productivos?
3. ¿Consideras que el Plan Nacional de Diversificación Productiva impulsa la innovación hacia procesos productivos con menor impacto ambiental?  
¿De qué manera?
4. Actualmente, PRODUCE desarrolla junto con PAGE la iniciativa: "Perú, la transición hacia una industria verde", ¿Cuáles son los principales hallazgos del estudio hasta el momento?
5. La innovación necesaria para el cambio hacia procesos de producción más eficientes y sostenibles requiere inversiones:
  - ¿Consideras que las PYMEs peruanas estarían interesadas en invertir en ello? Sustentar la opinión.
  - ¿Consideras que las PYMEs peruanas disponen de oportunidades de financiamiento para este tipo de inversiones? Sustentar la opinión.
  - ¿Crees que las PYMEs peruanas calificarían para obtener financiamiento para este tipo de inversiones en el sector bancario formal? Sustentar la opinión.
  - El plan nacional de diversificación productiva incluye bastantes propuestas, ¿cuáles son las primeras acciones y cuáles son sobre su matrimonio?

##### ***Enforcement:***

6. Los avances en materia ambiental, desde la legislación nacional van generando un nuevo panorama. ¿Cómo consideras que esto impactará en la actuación de las PYMEs? Esto, tomando en cuenta el desde el cumplimiento de legislación y oferta de financiamiento para la innovación en tecnologías más limpias.
7. ¿Qué oportunidades podrías identificar para el desarrollo de las industrias verdes en el Perú?

## ANEXO C: DOCUMENTOS RECOPIRADOS

**Tabla C1: Lista de documentos recopilados y utilizados en el análisis documental**

Documento	Descripción del documento	Tipo de documento	Fuente
Documentos técnicos sobre los casos financiados por el BCP mediante la LCA Seco			
Caso Agropecuaria Esmeralda S.A.	Descripción de la empresa, resumen del proyecto , indicadores de desempeño ambiental y características del préstamo	Ficha técnica	CER
Caso AiD Ingenieros EIRL		Ficha técnica	CER
Caso Algodonera Santa Margarita S.A.		Ficha técnica	CER
Caso Alianza Metalúrgica S.A.		Ficha técnica	CER
Caso Curtiembre La Pisqueña S.A.		Ficha técnica	CER
Caso Enerjet S.A.		Ficha técnica	CER
Caso Esmeralda Corp S.A.C.		Ficha técnica	CER
Caso Helbert Salmavidas Dongo		Ficha técnica	CER
Caso Maderas Peruanas S.A.		Ficha técnica	CER
Caso Molino Arrocerero Agrocontinental S.R.L.		Ficha técnica	CER
Caso Molino Arrocerero Corso		Ficha técnica	CER
Caso Molino Arrocerero San Pedro		Ficha técnica	CER
Caso Papelera Panamericana		Ficha técnica	CER
Documentos institucionales			
Memoria Anual BCP 2014	Datos generales de la empresa, cifras del banco, descripción de las operaciones, sistemas y administración, lineamientos de la responsabilidad social, riesgos, gestión y desarrollo humano e información financiera.	Documento organizacional publicado	BCP
Política de Responsabilidad Social Empresarial de Credicorp	Lineamientos ante grupos de interés del BCP	Documento organizacional	Credicorp
Presentación de la Estrategia de Responsabilidad Social	Enfoque, iniciativas, lineamientos y mecanismo de coordinación de RSE.	Documento organizacional	BCP
Reporte de Sostenibilidad BCP 2014 (versión preliminar)	Datos generales del Banco y del gobierno corporativo, lineamientos del compromiso con la sostenibilidad , la gestión del riesgo, el crecimiento eficiente, detalle de su relación con sus clientes y colaboradores ,y el índice de contenido GRI G4 y pacto mundial.	Documento organizacional	BCP
Línea de Garantía Seco	Describe en qué consiste la Línea de Crédito Ambiental, los requisitos y datos de interés para posibles clientes. Incluye también información sobre casos culminados.	Presentación de la LCA desde el BCP	BCP
Línea de Crédito Ambiental	Presenta el contexto, los avances y desafíos vinculados a la eficiencia y producción más limpia. Describe la Línea de Crédito Ambiental y algunos casos de aplicación de la Línea de Crédito Ambiental.	Presentación de la LCA desde el CER	CER

## ANEXO D: GUÍA DEL CUESTIONARIO

**Tabla D1: Guía de cuestionario para las empresas clientes del BCP-LCA**

GUÍA DE CUESTIONARIO	
DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
Nombre :	
Sede (Distrito, Región):	
Número de colaboradores (fecha préstamo)	
PERSONA ENCUESTADA	
Nombre	
Cargo en la empresa	
PROYECTO FINANCIADO	
Descripción:	
Sede del proyecto:	
Intermediario Financiero:	
Año en que se recibió el financiamiento	
Monto financiado	
Bono recibido	
Tasa de interés	
Plazo del préstamo	
CREACIÓN DE VALOR SOCIAL	
<u>Acceso al crédito</u>	
1. Sin la opción de la garantía comercial del 50% aportada por la Stand by Letter que ofrece la LCA, ¿la empresa hubiera tenido la posibilidad de conseguir financiamiento de una entidad bancaria formal?	<p><i>Si respondió SÍ:</i></p> <p>a. ¿Las opciones alternativas de financiación consideraban tasas de interés similares para la financiación solicitada, más altas o más bajas?</p> <p>a) Más alto b) Más bajo</p> <p><i>Si respondió NO:</i></p> <p>b. ¿Por qué?</p> <p>a) Altos costos bancarios b) No calificaban para obtener financiamiento en una entidad bancaria formal c) Otro: _____</p>
1.1. Si ha implementado/implementará una segunda fase, ¿Sucede/sucedió lo mismo para este segundo caso?	a) Sí b) No
2. Después de culminar el proyecto ¿considera que cuenta con mayor facilidad para acceder a financiamientos futuros?	a) Sí b) No
<u>Competitividad PYMEs</u>	
4. ¿Qué razones motivaron la realización del mencionado proyecto? (se pueden marcar varias opciones)	a) reducción de costos b) preocupación ambiental c) para obtener resultados de mejor calidad d) ampliar la capacidad productiva e) Otro:
5. ¿El proyecto financiado ha impactado positivamente en la productividad?	a) Sí b) No
5.1 Indicador de productividad: _____	Según disposición de información: a) Medida antes del Proyecto: _____ Medida posterior al proyecto: _____ b) Reducción de impacto ambiental (%): _____



**Tabla D2: Guía de cuestionario para las empresas clientes del BCP-LCA**

GUÍA DE CUESTIONARIO	
6. ¿El proyecto financiado ha permitido reducir el consumo de recursos o evitar el desperdicio?	a) Sí Indicador _____ b) No
7. ¿cuál ha sido el porcentaje de ahorro en costos alcanzado? (monto aproximado)	Llenar, según disposición de información: a) %: _____ b) montos nominales: _____
<i>Calidad</i>	
8. ¿El proyecto tuvo efectos en la calidad del proyecto?	a) Sí ¿De qué manera? _____ b) No
<i>Ventas</i>	
8. ¿El proyecto tuvo efectos en las ventas?	a) Sí ¿De qué manera? _____ b) No
<b>Sostenibilidad ambiental</b>	
8. ¿El proyecto ha reducido el impacto ambiental de la empresa?	a) Sí Indicador ambiental: _____ b) No
7. ¿cuál ha sido el porcentaje de reducción del impacto ambiental?	Según disposición de información: a) Medida antes del Proyecto: _____ Medida posterior al proyecto: _____ b) Reducción de impacto ambiental (%): _____
9. ¿La empresa ha implementado alguna acción/medida/plan u otro instrumento de gestión o monitoreo ambiental posterior a la implementación del proyecto?	a) Sí ¿Qué acción/medida/plan/instrumento? _____ ¿Cuál ha sido el motivo que incentivó estas acciones dentro de la empresa? i) la amortización de deuda (a partir del financiamiento) ii) preocupación por el impacto ambiental iii) reducción de costos iv) logro de certificaciones v) otro _____ b) No ¿Por qué? _____
10. ¿Considera que existe una relación entre la gestión del impacto ambiental y la sostenibilidad con el negocio de la empresa?	a) Sí ¿Cuál? _____ b) No ¿Por qué? _____
<i>Otros aportes socioambientales</i>	
11. Además de los beneficios mencionados ¿la empresa ha identificado algún otro beneficio o externalidad positiva socioambiental originado por el proyecto?	a) Sí ¿Cuál(es)? _____ ¿Quiénes consideran que son los principales beneficiarios de dichas externalidades? a) Empleados b) Clientes c) Proveedores d) Vecinos e) Otros: _____ b) No ¿Por qué? _____

**Tabla D3: Guía de cuestionario para las empresas clientes del BCP-LCA**

GUÍA DE CUESTIONARIO	
12. ¿Considera que existen oportunidades para lograr beneficios adicionales a los ya mencionados?	a) Sí ¿Qué oportunidad ha identificado? _____ b) No
Creación de valor para el banco	
Desempeño de clientes	
¿Ha tenido complicaciones para el cumplimiento oportuno de las obligaciones con el banco? (tasas de interés)	a) Sí b) No
¿Cómo consideras que ha sido el desempeño de la empresa en el cumplimiento de las obligaciones financieras con el BCP?	_____
<i>Colocación de otros productos</i>	
19. ¿Luego de iniciar el financiamiento para el proyecto, ustedes han adquirido algún otro servicio/producto financiero BCP?	a) Sí ¿Cuáles? _____ b) No
En la actualidad, ¿cuál es el banco en el cuál la empresa realiza la mayoría de sus operaciones financieras?	Marcar la opción correcta: a) BCP b) Interbank c) Scotiabank d) BBVA Continental e) Otro: _____ ¿Cuál es la razón de su preferencia para la opción marcada?
20. ¿Actualmente, tiene planeado adquirir otro producto BCP?	a) Sí b) No
<i>Fidelidad</i>	
16. Si fuera posible, ¿solicitaría nuevamente financiamiento mediante la LCA Seco para el desarrollo de nuevos proyectos de la empresa?	a) Sí b) No
17. ¿Recomendarían a otras empresas/PYMES la adopción de esta línea de crédito?	a) Sí b) No
21. La línea Seco la ofrecen otros bancos, ¿por qué la empresa prefirió adquirirla mediante el BCP?	a) Ya contaban con productos/servicios BCP b) Se la ofreció un asesor BCP c) Reputación BCP d) No sabía que la ofrecían otros bancos e) Otra:
22. Luego del desembolso del dinero, la empresa:	a. Continuó siendo cliente BCP
	b. Consideró al BCP como primera opción para alianzas institucionales.
	c. Contó con el BCP como único aliado financiero
<i>FODA</i>	
Mencionar aspectos por mejorar vinculados a la LCA Seco (debilidades):	_____
24. Mencionar aspectos más valorados vinculados a la LCA Seco (fortalezas):	_____

## ANEXO E: DATOS POR PROYECTO

A continuación se presenta la información general recopilada por proyecto. La información completa del anexo E puede consultarse en el CD adjunto.

**Tabla E1: Datos generales de cada proyecto financiado por el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco, según empresa**

Nombre de la empresa	Datos generales			
	Empresa		Proyecto	
	Ubicación sede (región)	N° Trab. permanentes	Descripción del Proyecto	Año en que se recibió el financiamiento
Agropecuaria Esmeralda S.A.	Lima	-	Adquisición y montaje de un sistema de refrigeración que consume glicol-amoniaco.	2007
AID Ingenieros E.I.R.L.	Arequipa	40	Adquisición y montaje de un nuevo sistema de tratamiento superficial de estructuras metálicas por granallado para reemplazar el arenado convencional.	2007
Alianza Metalúrgica S.A.	Lima	71	Cambio de fuente de energía mediante el reemplazo del uso de diesel industrial sin aditivos por gas natural.	2007
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	Lima	-	Adquisición de maquinaria para la creación de una nueva planta	-
Curtiembre La Pisqueña S.A. (CURPISCO)	Ica	-	Adquisición y montaje de un sistema de reciclaje y tratamiento de efluentes del pelambre y curtido	-
Enerjet S.A.	Lima	60	Implementación de una planta de fundición y refinación de plomo proveniente de las baterías usadas.	-
Esmeralda Corp S.A.C.	Lima	-	Sustitución de una planta de pre-tratamiento de aguas residuales por un sistema de reúso y tratamiento de agua.	2011
Fundación Ventanilla S.A (FUNVESA )	Lima	-	Adquisición de hornos que sustituyen la matriz energética de petróleo por gas natural.	2012
Helbert Salmavidas Dongo	Arequipa	35	Adquisición y montaje de un nuevo molino arrocero de alta tecnología, que opera conectado a la línea de transmisión Majes-Camaná.	2006

**Tabla E1: Datos generales de cada proyecto financiado por el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco, según empresa (continuación)**

Nombre de la empresa	Datos generales			
	Empresa		Proyecto	
	Ubicación sede (región)	N° Trab. permanentes	Descripción del Proyecto	Año en que se recibió el financiamiento
Molino Arrocerero Agrocontinental SRL	Arequipa	12	Reemplazo de molino que utiliza un grupo electrógeno combustible diésel, por otro de marca Zaccaria que utiliza energía eléctrica	-
Molino Arrocerero Corso	Arequipa	7	Reemplazo del molino Meguetti que utiliza combustible diesel, por uno (marca Zaccaria) que tiene como fuente la energía eléctrica.	-
Molino Arrocerero San Pedro EIRL	Arequipa	12	Reemplazo de molino Suzuki, por otro de marca Zaccaria cuya fuente de energía es eléctrica.	-
Maderas Peruanas S.A.C (MAPESAC)	Pucallpa	105	Reemplazo de un sistema de secado de madera marca INCOMAC, por otro a base de vapor de agua generado por una caldera alimentada con el aserrín generado en los procesos	-
Papelera Panamericana S.A.	Arequipa	148 (85 en planta)	Adquisición y montaje de un nuevo equipo lavador espesador; también un equipo de tratamiento y reúso del agua de efluentes.	2006

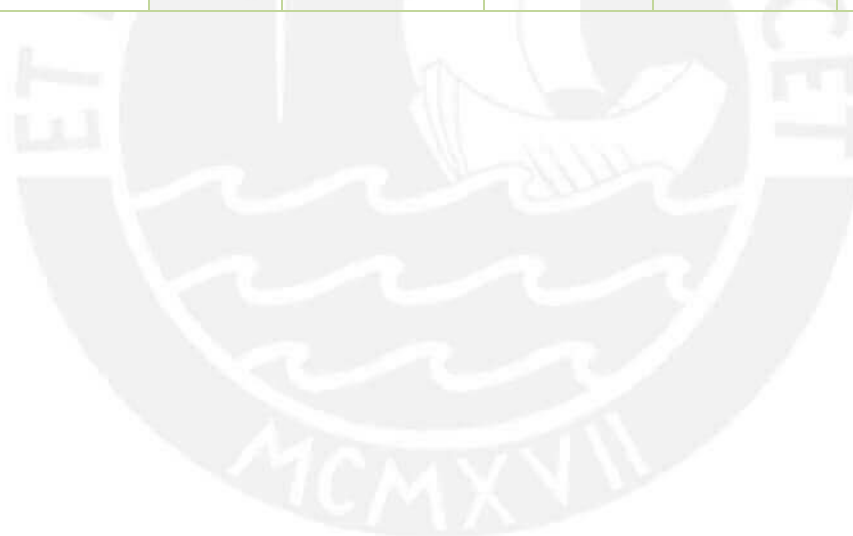
Nota: (\*) Los datos corresponden a la fecha en la cual el financiamiento se otorgó. (\*\*) Los datos registrados en la ficha solo responden a una evaluación ex-ante sin pronósticos de resultados. No se registra el monto de bono, ni mediciones ambientales

**Tabla E2: Datos financieros de cada proyecto financiado por el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco, según empresa**

Nombre de la empresa	Datos financieros				
	Creación de valor para el intermediario financiero			Beneficios otorgados al proyecto	
	Banco	Monto financiado (USD)	Tasa de interés	Bono recibido (Dólares)	Monto de garantía asignada (USD)
Agropecuaria Esmeralda S.A.	BCP	355,526	Tasa de acuerdo al mercado	40%	177,763
AID Ingenieros E.I.R.L.	BCP	131,254	Tasa de acuerdo al mercado	40%	65,627
Alianza Metalúrgica S.A.	BCP	59,690	Tasa de acuerdo al mercado	20%	29,845
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	BCP	870,314	Tasa de acuerdo al mercado	No recibió**	435,157
Curtiembre La Pisqueña S.A. (CURPISCO)	BCP	278,310	Tasa de acuerdo al mercado	40%	139,155
Enerjet S.A.	BCP	46,437	Tasa de acuerdo al mercado	24%	23,219
Esmeralda Corp S.A.C.	BCP	614,711	Tasa de acuerdo al mercado	Max	307,356
Fundación Ventanilla S.A (FUNVESA )	BCP	270,000	Tasa de acuerdo al mercado	20%	135,000
Helbert Salmavidas Dongo	BCP	349,113	Tasa de acuerdo al mercado	40%	174,556
Molino Arrocerero Agrocontinental SRL	BCP	112,924	Tasa de acuerdo al mercado	40%	56,462

**Tabla E2: Datos financieros de cada proyecto financiado por el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco, según empresa (continuación)**

Nombre de la empresa	Datos financieros				
	Creación de valor para el intermediario financiero			Beneficios otorgados al proyecto	
	Banco	Monto financiado (USD)	Tasa de interés	Bono recibido (Dólares)	Monto de garantía asignada (USD)
Molino Arrocerero Corso	BCP	48,887	Tasa de acuerdo al mercado	40%	24,444
Molino Arrocerero San Pedro EIRL	BCP	80,000	Tasa de acuerdo al mercado	40%	40,000
Maderas Peruanas S.A.C (MAPESAC)	BCP	256,392	Tasa de acuerdo al mercado	40%	128,196
Papelera Panamericana S.A.	BCP	569,342	Tasa de acuerdo al mercado	40%	284,671



## ANEXO F: FICHA DE OBSERVACIÓN-CURPISCO

**Tabla F1: Ficha de observación de visita guiada a la empresa Curtiembre La Pisqueña**

Visita guiada a la Planta de la Curtiembre La Pisqueña	
Se coordinó una visita con el Administrador de la Curtiembre en Ica, Adrián Carrizales con el objetivo de realizar la encuesta. Sin embargo, la encuesta no se pudo concretar, y a cambio se permitió recorrer las instalaciones de la planta, donde se encuentran las tecnologías implementadas y financiadas mediante el BCP a través de la LCA Seco.	
Dirección	Av. Fermín Tangüis 790. Pisco, Ica.
Persona que autorizó la visita	Adrián Carrizales. Administrador.
Personal que dirigió la visita	Christian Bautista. Trabajador de almacén (6 años en la empresa). Juan Lanasca. Trabajador de almacén (8 meses en la empresa).
Proyecto implementado	Montaje de un sistema de reciclaje y tratamiento de efluentes de pelambre y curtido.
Descripción	Se conoció el sistema de tratamiento de agua. Se identificaron dos pozas, donde reposan los efluentes del agua de los procesos de pelambre (sulfato) y curtido (cromado). La planta de tratamiento empieza a tratar el agua que proviene de las pozas, luego se propone el reúso para actividades definidas. El proceso de tratamiento devuelve el agua de efluente tratada, con estándares de acuerdo a ley al desagüe. A partir de este proceso se reduce el impacto ambiental de la curtiembre debido a la contaminación del agua. La planta de tratamiento junto a las pozas se encuentran ubicado junto a las zonas de procesamiento de la planta, y por tanto cerca a los trabajadores encargados de los distintos procedimientos a seguir.
Interpretación	El olor debido a los químicos utilizados era fuerte, pero soportable. Según uno de los trabajadores de almacén, el sistema de tratamiento reduce los olores de los efluentes. Los efluentes se trataban en la planta antes de su paso al desagüe, de esta manera se reduce la contaminación ambiental. Asimismo, el agua tratada se volvía a usar para procesos internos de la planta. Se realiza la comercialización de residuos como la viruta de cromo En el camino hacia la empresa, se pudo apreciar cultivos, zonas urbanas (viviendas) y un río.

### 1. Elementos gráficos:

**Figura F1: Poza de efluentes**

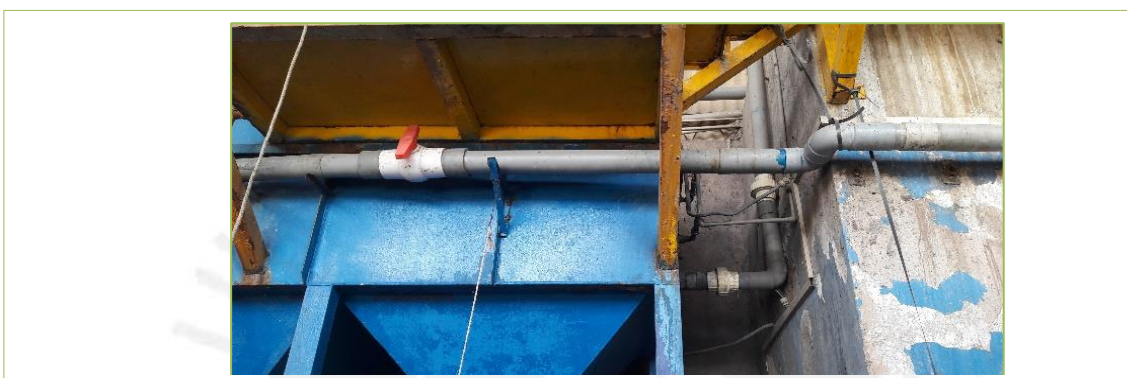


Poza de efluentes. Fotografía tomada en la Planta de la Curtiembre la Pisqueña, en Ica.

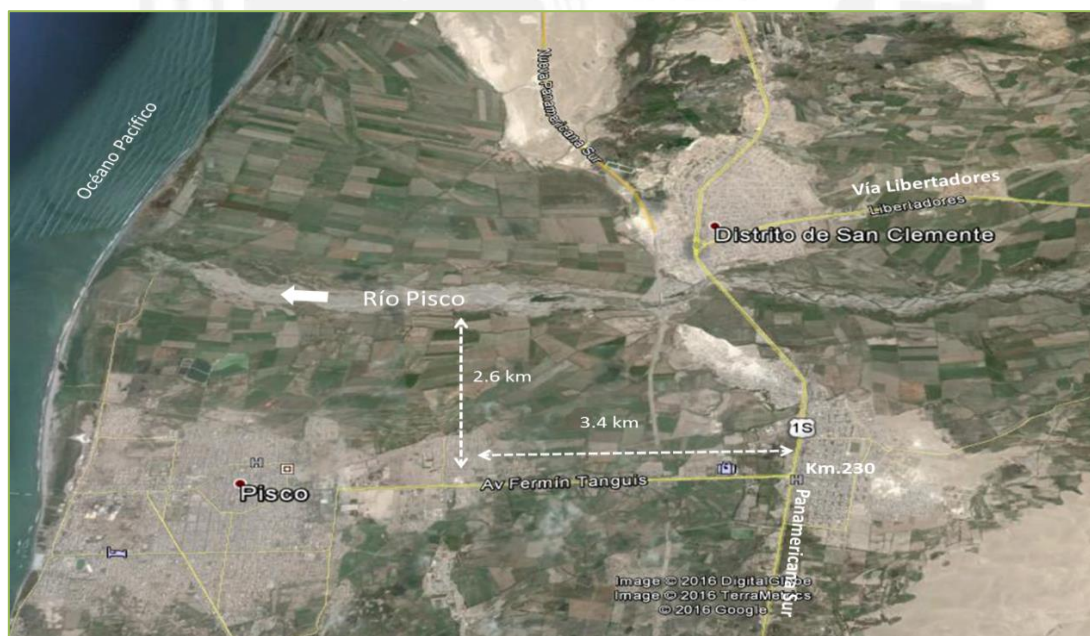
**Figura F2: Poza de efluentes de pelambre**



**Figura F3: Planta de tratamiento**



**Figura F4: Ubicación geográfica**



Adaptado de: Google Earth (2016)



## ANEXO G: SELECCIÓN MUESTRAL

Tabla G1: Selección muestral considerada para el caso de estudio de la investigación

#	Actores	Unive rso	Tipo de mues treo	Muestra	Fecha	Técnica	Objetivos	Ejes Temáticos	Nº Pre g.
1	Equipo que gestiona la Línea Seco-BCP	4	Discrecional	Kathia Ilave	11/08/2015	Entrevista no estructurada Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social: aporte a la competitividad y acceso al crédito - Creación de valor para el banco: Ingresos, tasas de interés, moras, aporte desde el enfoque de marketing: colocación de productos y servicios financieros y fidelidad - Factores claves de éxito	24
2	Colaboradores de Responsabilidad Social BCP		Discrecional	Fernando Gutiérrez	12/01/16	Entrevista no estructurada Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- La sostenibilidad en BCP - Interés del BCP por productos verdes - La LCA Seco	14
			Bola de nieve	Eduardo Rubio	19/02/16	Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- Comité ambiental de ASBANC - Protocolo Verde - Retos del Banco en relación a la sostenibilidad - La responsabilidad social en el ámbito ambiental	11
			Bola de nieve	Alexandra Infante	21/12/15	Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- El Protocolo Verde: riesgos ambientales - Principios de Ecuador para el BCP	6

**Tabla G1: Selección muestral considerada para el caso de estudio de la investigación (continuación)**

#	Actores	Univ. rso	Tipo de muestreo	Muestra	Fecha	Técnica	Objetivos	Ejes Temáticos	N° Preg.
3	Equipo de trabajo de la LCA Seco en el CER.	4	Discrecional	Ana Terrazos	04/11/15	Entrevista individual	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	-Creación de valor social: competitividad de las PYME, impacto ambiental, ahorro, gestión y monitoreo	17
4	Empresas clientes de la LCA Seco.	16	Por conveniencia	Agropecuaria Esmeralda	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				AiD Ingenieros	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Alianza Metalúrgica	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Algodonera Santa Margarita	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Curtiembre La Pisqueña	S.F 19/01/16	Análisis documental Observación activa	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Enerjet	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Esmeralda Corp S.A.C	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Fundición Ventanilla	18/01/16	Entrevista estructurada	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Helbert Salmavides Dongo	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
Maderas Peruanas	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-				

**Tabla G1: Selección muestral considerada para el caso de estudio de la investigación (continuación)**

#	Actores	Unive rso	Tipo de mues treo	Muestra	Fecha	Técnica	Objetivos	Ejes Temáticos	Nº Pre g.
				Molino Arrocero Agrocont inental	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Molino Arrocero Corso	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Molino Arrocero San Pedro	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	-
				Papelera Panamericana	S.F	Análisis documental	Objetivo específico 1 Objetivo específico 2	- Creación de valor social - Creación de valor para el banco	.
5	Exper tos	Inde termi nado	Por con vieni cia	Analía Aramburú.	20/11 /15	Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- Protocolo verde - Capacidad de funcionarios públicos para el impulso de sostenibilidad - La importancia de la sostenibilidad en la banca - El Protocolo Verde	12
				Fernando León.	05/11 /15	Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- Oportunidades: Apoyo de instituciones de cooperación internacional - Conocimiento del tema - Promoción de la sostenibilidad en el sector - Oportunidades según marco normativo: avances de política pública	15
				Lourdes Álvarez	27/11 /15	Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- Competitividad - Crecimiento Verde - Enforcement	7
				Jimena Mora.	02/11 /15	Entrevista semiestructurada	Objetivo específico 3	- Avances de sostenibilidad	11

## ANEXO H: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Tabla H1: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 1.**

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Conocer cómo la banca privada peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, desde el enfoque de valor compartido			
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:</b> Tomando en cuenta el enfoque de valor compartido, ¿cómo la banca peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio y cuáles son los factores claves para su éxito?			
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>		<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 1</b>	
1. Conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para la sociedad a partir de los proyectos financiados por el BCP		<i>Pregunta de investigación: ¿De qué manera la Línea de Crédito Ambiental crea valor para la sociedad a partir de los proyectos financiados por el BCP?</i>	
<i>Hipótesis 1</i>			
La Línea de Crédito Ambiental Seco crea valor para la sociedad a través del aporte a la competitividad de sus empresas clientes (PYMEs), a partir del mejor acceso al crédito y record crediticio, la productividad, el acceso a nuevos clientes y mercados, y la reducción de costos. Además, crea valor a partir de la reducción del impacto ambiental- negativo de sus clientes, fomenta el monitoreo y la gestión ambiental de las empresas clientes, así como también logra externalidades positivas asociados a los proyectos financiados.			
Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Competitividad	Acceso al crédito	existencia de garantías	¿La garantía que ofrece la LCA aporta al acceso al crédito de las PYMEs?
			¿De qué manera la existencia de garantías gratuitas beneficia al cliente PYME?
		mejora de record bancario	¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite mejorar la record bancario?
			¿De qué manera financiar un proyecto mediante la LCA permite mejorar el record bancario?
	Productividad	porcentaje de incremento de la productividad	¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite mejorar la productividad de la PYME cliente?
			¿De qué manera la mejora de productividad beneficia a la PYME cliente?
			¿De qué manera la mejora en la productividad de la PYME beneficia a la sociedad?
			¿En cuánto ha mejorado la productividad de las PYMEs clientes?
	ahorros generados	cantidad de recursos ahorrados	¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite reducir costos?
			¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite reducir el uso de recursos no monetarios?
			¿Cuál ha sido el porcentaje de ahorro de dinero y otros recursos generados a partir de los proyectos financiados por el BCP, a través de la gestión de la LCA?
			¿De qué manera estos ahorros benefician a las PYMEs clientes?
	ventas (acceso a nuevos clientes y mercados)		¿De qué manera los ahorros en las PYMEs benefician a la sociedad?
			¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite incrementar las ventas?

**Tabla H1: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 1 (continuación).**

Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
			¿De qué manera estas ventas benefician a las PYMEs clientes?
	calidad de productos	mejora de calidad de productos	¿Financiar un proyecto mediante la LCA beneficia la calidad de los productos? ¿De qué manera estas ventas benefician a las PYMEs clientes?
Aportes medioambientales	Reducción del impacto ambiental	Porcentaje de contaminación según indicador de proyecto	¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite reducir el impacto ambiental?
			¿Cuál ha sido el porcentaje de reducción ambiental logrado a partir de los proyectos financiados por el BCP, a través de la gestión de la LCA?
	Gestión y monitoreo	Existencia de iniciativas de gestión y monitoreo	¿A qué otros actores de la sociedad benefician la reducción del impacto ambiental? ¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite el desarrollo de otras iniciativas ambientales por parte de las PYMEs clientes?
Otros aportes socioambientales	Beneficios socioambientales a partir de la realización del proyecto	Existencia de beneficios socioambientales	¿Financiar un proyecto mediante la LCA permite la creación de aportes ambientales o sociales a la sociedad?
			¿Qué beneficios sociales y ambientales se han generado a partir de la LCA?



**Tabla H2: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 2.**

OBJETIVO GENERAL: Conocer cómo la banca privada peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, desde el enfoque de valor compartido			
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: Tomando en cuenta el enfoque de valor compartido, ¿cómo la banca peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio y cuáles son los factores claves para su éxito?			
OBJETIVO ESPECÍFICO 2		PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 2	
Conocer cómo la Línea de Crédito Ambiental crea valor para el BCP a partir de los proyectos financiados		¿De qué manera la Línea de Crédito Ambiental crea valor para el BCP a partir de los proyectos financiados?	
<i>Hipótesis 2</i>			
Crédito Ambiental Seco crea valor para el BCP a partir ingresos desde una tasa de interés de acuerdo al mercado aplicado a los montos financiados y la existencia de 0 morosos, de la posibilidad de colocar nuevos productos y fidelización. Además, promueve una imagen verde, nueva y favorable a la reputación de la marca BCP.			
Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Ingresos	Montos financiados	Monto en USD financiado por el banco	¿Cuántos proyectos ha financiado el BCP a través de la LCA?
			¿A cuánto asciende el monto financiado por el BCP a través de la LCA?
	Tasas de interés	-	Tomando en cuenta las diferencias por sector, ¿la tasa de interés asignada a cada proyecto ha sido menor al mercado, en promedio o mayor? ¿De qué manera la tasa asignada beneficia a la PYME cliente?
Marketing	Colocación de otros productos	Posibilidad de colocar otros productos	¿La LCA brinda oportunidad al banco de colocar o vender otros productos/servicios financieros?
	Fidelización	Promoción de espacios para la fidelización	¿La LCA brinda oportunidades al banco de fidelizar a sus clientes? ¿De qué manera fidelizar a clientes de la LCA beneficia al banco?
	Reputación	Imagen	¿La LCA brinda oportunidad al BCP para afianzar su buena reputación? ¿De qué manera la LCA beneficia la imagen del BCP?

**Tabla H 3: Matriz de consistencia de la investigación, objetivo 3.**

OBJETIVO GENERAL: Conocer cómo la banca privada peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio e identificar cuáles son los factores claves para su éxito, desde el enfoque de valor compartido			
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: Tomando en cuenta el enfoque de valor compartido, ¿cómo la banca peruana incorpora/integra la sostenibilidad en su negocio y cuáles son los factores claves para su éxito?			
OBJETIVO ESPECÍFICO 3		PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 3	
Identificar los factores clave de la gestión de la Línea de Crédito Ambiental, para su desarrollo potencial desde la gestión del BCP		¿Cuáles son los factores claves para el desarrollo potencial de la LCA desde su gestión en el BCP?	
Hipótesis 3			
N.A.			
Variables	Sub-variables	Indicadores	Ítems
Factores claves externos	Amenazas	-	¿Cuáles son las amenazas que se reconocen para el desarrollo exitoso de la LCA?
	Oportunidades	-	¿Cuáles son las oportunidades que se reconocen para el desarrollo exitoso de la LCA?
Factores claves internos	Debilidades	-	¿Cuáles son las debilidades que se reconocen para el desarrollo exitoso de la gestión de la LCA desde el BCP?
	Fortaleza	-	¿Cuáles son las fortalezas que se reconocen para el desarrollo exitoso de la gestión de la LCA desde el BCP?



## **ANEXO I: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS**

Todas las entrevistas realizadas para la investigación cuentan con un consentimiento informado que aprueba el uso de la información brindada por cada una de las fuentes consultadas. Estos consentimientos informados pueden ser consultados en los Anexos Digitales (ver CD) de la tesis.

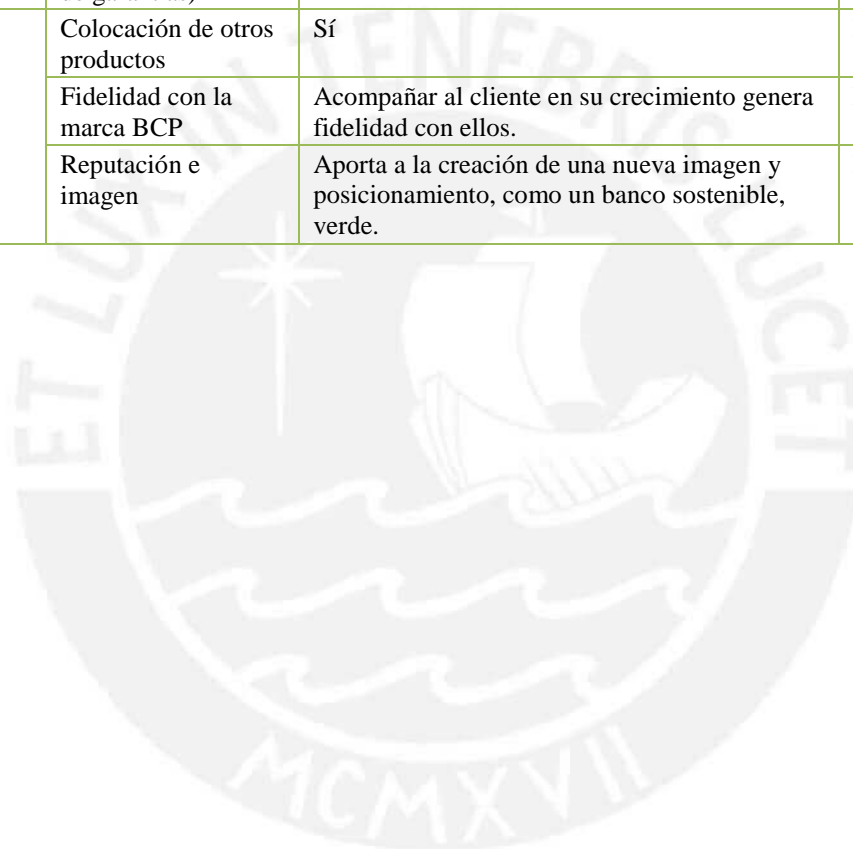




## ANEXO J: VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

**Tabla J1: Variables involucradas en la creación de valor para el BCP a través de la Línea de Crédito Ambiental Seco**

Tema	Variable	Resultado	Población beneficiada
Ingresos	Montos financiados	El BCP ha colocado montos que ascienden a 4 millones de USD para financiar estos proyectos	BCP
	Tasa de interés	Las tasas aplicadas son de mercado, las que representa cada empresa como riesgo.	BCP
	Desempeño de clientes en el pago (moras y ejecución de garantías)	Garantías comerciales no ejecutadas. Sin moratorios registrados	BCP
Marketing	Colocación de otros productos	Sí	BCP
	Fidelidad con la marca BCP	Acompañar al cliente en su crecimiento genera fidelidad con ellos.	BCP
	Reputación e imagen	Aporta a la creación de una nueva imagen y posicionamiento, como un banco sostenible, verde.	BCP



**Tabla J2: Variables de competitividad identificadas a partir de entrevistas**

Tema	Variable	Resumen final	Población beneficiada
Competitividad de PYMEs	Acceso al crédito	Permite financiar a empresas que no son sujetos de crédito	-BCP -Empresas Pequeñas y Medianas -Empresas clientes -CER
	Creación de record crediticio	Genera un record bancario para las empresas.	-Empresas clientes -Sector bancario (bancarización)
	Productividad-eficiencia	Permite producir más con menos recursos. Producción final mayor con menor merma. Reducción del tiempo de producción.	-Empresas clientes
	Costos	Reduce los costos de los procesos para las empresas clientes al consumir menor recursos y desperdiciar menores recursos.	-Empresas clientes
	Acceso a nuevos clientes y mercados	Mayores niveles de calidad y estándares permiten vender a nuevos clientes. Las mejores prácticas desde ecoeficiencia y certificaciones permiten acceder a nuevos nichos y vender a empresas más grandes.	-Empresas clientes
Medio ambiente	Reducción del impacto ambiental	Reducen los impactos negativos de la empresa en el medio ambiente. Los cuales se miden por indicadores dependiendo del sector.	-Empresa -Trabajadores -Vecinos -Distritos, Provincia y Región -El Planeta
	Promoción del monitoreo y la gestión ambiental	Promueve el compromiso de las empresas con los fines ambientales del proyecto, impulsa acciones de mejoras integrales por parte de las empresas.	-Empresa -CER -Industria, sector -Municipalidades
Otros	Externalidades positivas socioambientales	Influye en la reducción de conflictos y molestias con stakeholders. Reduce el riesgo de accidentes dentro de las instalaciones.	-Trabajadores -Autoridades

## ANEXO K: ENTREVISTAS SISTEMATIZADAS

### 1. ACTOR 1: Primera entrevista (exploratoria)

**Tabla K 1: Datos generales- Actor 1, primera entrevista (exploratoria)**

Entrevista a profundidad, de carácter exploratorio	
Entrevistada:	Kathia Ilave
Cargo:	Gerente adjunto de Comercio Exterior BCP.
Entrevistador:	Karol Apacla
Lugar:	Oficina Sede Central del BCP. Calle Centenario 156, La Molina.
Duración:	50 min
Fecha:	11 de agosto de 2015

#### 1.1. Información general:

##### 1. KA: ¿En qué consiste la LCA Seco?

KI: Los objetivos de la línea son dos: i) Financiar al mediano empresario que quiere renovar su bien de capital pero no tiene los medios necesarios; y ii) Ofrecer la oportunidad amortizar la deuda mediante un bono.

El empresario debe cumplir los siguientes requisitos: Ser cliente del banco y tiene que demostrar que su proyecto es viable (esto se hace a través de CER mediante propuestas, informes, estudios, etc.).

Desde el 2004, el BCP ha financiado proyectos, todos con beneficios ambientales y gran parte del premio. Nos hubiera gustado tener mayor expansión, acceso, pero el empresario peruano demora en la toma de decisiones, y no todos están evaluando comprometer más capital para mejorar su producción.

Tienen a la fecha 17 proyectos desembolsados. La gran mayoría se lleva el bono.

#### 1.2. Preguntas para profundizar en el tema

##### 2. KA: Desde que el cliente inicia el trámite para su financiamiento ¿En cuánto tiempo se otorga la garantía?

KI: La empresa presenta la ficha de datos a GEA y esta entidad la analiza, el proceso dura de 1 a 2 semanas. GEA empieza un reporte preliminar: 2-3 semanas, donde se expone más puntualmente si el proyecto es viable y hasta cuánto podría ser la línea que se le otorgue para que pueda ser garantizado. Se realizan las mediciones y después el banco somete a riesgos (aquí debería tener la garantía). De 1 a 2 meses como máximo se tendría que tener la garantía en la mano para que pueda ser aprobado por riesgos. Luego, viene la compra de la maquinaria mediante leasing por ejemplo. Finalmente, se calibra la maquina nueva para comparar.

##### 3. KA: ¿Qué tasas de interés se aplican para la Línea Seco?

KI: El banco no se beneficia de una línea de crédito del exterior que es más barata. Lo único que presenta el empresario es la cobertura de su préstamo, pero el riesgo de él es el mismo. Entonces, la ventaja no es la mejora económica que el banco le pueda ofrecer, sino que ahora el empresario tiene una opción de financiamiento. Las tasas de la LCA son las de mercado, es decir las que se le asigna a cada empresa de acuerdo al riesgo que presenta.

#### **4. KA: ¿Qué motivo llevó al banco a involucrarse con la Línea Seco?**

KI: En el banco no existe otra línea verde, antes del 2004 se ofrecía una línea con beneficios y criterios no tan fuertes. Es Seco la que ofrece esta línea a los bancos sin respaldo internacional.

La Línea Seco también es promovida por otros bancos a nivel nacional. Se trata de una línea de 5 millones de dólares y este monto es repartido entre los bancos que participan del proyecto. Nosotros hemos tenido una ventaja comparativa, ya que hemos promovido la línea y los otros no, entonces prácticamente hemos hecho uso del total de la línea.

#### **5. KA: ¿Se ha realizado cambios o modificaciones desde el inicio de la LCA?**

KI: En el 2011 se hicieron algunas modificaciones en la línea debido a que tenía muchas especificaciones y esto hacía que los nuevos clientes no calzaran. Se flexibilizaron algunas especificaciones, y a la vez redujeron el bono al 25%, ya no al 40%. Esto se realizó mediante una adenda al contrato. Se pueden desembolsar préstamos hasta el 2018.

#### **6. KA: ¿Qué opinas de la LCA en relación a la pequeña y mediana empresa, y el Banco?**

KI: Para el sector, es lo mejor que puede suceder porque acá vienen desde empresas muy pequeñas hasta Pymes que no tienen opciones de financiamiento, entonces la aprobación de una línea para ellas es buenísimo.

Para el banco, la línea es importante, ya que las empresas que participan en el proyecto logran mejorar el impacto ambiental que generan, además pueden participar desde empresas pequeñas en adelante. Por otro lado, la línea es vista como una forma de ayuda y también como un producto financiero. Entonces, es un negocio, pero además, una forma de ayudar al pequeño y mediano empresario a crecer. Lo que el banco más aprecia es que la empresa vaya creciendo y se convierta en empresas de gran envergadura, lo que da satisfacción en la labor.

#### **7. KA: ¿El banco realiza algún tipo de seguimiento a los clientes de la LCA?**

KI: Sí, se genera un record bancario. Esto permite hacer una evaluación, por ejemplo si el empresario quisiera, podría implementar la segunda fase del proyecto, pero ojo como ya se ha beneficiado del bono, entonces para la segunda fase solo podrá obtener su saldo.

**8. KA: ¿Dónde y cómo se ofrece la línea se ubica la Banca Negocios, que es donde se ofrece la línea?**

KI: La Banca de Negocios está en todo el Perú, tiene gerentes regionales en todo el país y se les brinda capacitación a todos los jefes, entonces son ellos los encargados de promocionar esta línea a sus funcionarios, quienes trabajan no necesariamente en agencia, tienen su cartera de clientes. Es ahí donde se ofrece la línea. Cabe señalar que la línea se ofrece a nivel nacional.

**9. KA: ¿Se han identificado oportunidades de desarrollo de productos financieros a partir del Protocolo Verde para el Sistema Financiero que ha suscrito el MINAM con ASBANC?**

KI: Creo que no. Se hizo un intento de generar en el exterior capital verde para ofrecerlo, pero no tuvo un buen impacto, y la única línea verde que se promociona es esta. Sí tenemos interés, sí tenemos conciencia, pero el proceso de conseguir línea verde no ha sido exitoso. Lo que sucede es que la línea verde tiene ciertos parámetros y tiene ciertos costos que no necesariamente son los que tú estás esperando.

**10. KA: ¿Cómo sientes que va el banco en su propósito con la línea?**

KI: La intención del banco siempre será la misma, es decir ayudar al pequeño empresario a crecer. Esmeralda Corp cuando hizo su primera línea no era “Esmeralda Corp.”, sino Agropecuaria Esmeralda, hoy en día tiene un ISO y certificaciones, entonces eso nos da una gran satisfacción. La idea es crecer junto con el cliente y seguir siendo su banco, eso genera fidelidad y eso es lo que responde al BCP mañana más tarde.

**11. KA: ¿En este caso está Seco, más adelante podrían ser otros actores, como por ejemplo el Estado?**

KI: Nosotros contamos con líneas promocionales como la que ofrece COFIDE a través de SEPIMEX. Lo que hace es, se pone de acuerdo con el sector bancario y forman un fondo de 50 millones de USD para ayudar al pequeño empresario para poder exportar. A través del pago de una comisión, nos da una garantía mediante una compañía de seguros para poder darle una línea y que puedan exportar. Esta es una línea que no es verde, pero existe y el Gobierno es un actor importante, entonces estamos hablando que el gobierno sí está tomando estas iniciativas.

**12. KA: ¿Cómo ha sido el desempeño de los clientes de la línea?**

KI: Las stand by para los clientes, por más pequeños que sean, jamás se han ejecutado, lo que ha generado mayor confianza al BCP. Eso nos da confianza a nosotros para refinanciar en lugar de ejecutar la fianza. El riesgo es súper bueno, por más pequeño que sea el cliente, si el cliente cumple, es un cliente valioso.

## 2. ACTOR 1: Segunda entrevista

Tabla K2: Datos generales- Actor 1, segunda entrevista

Entrevista semiestructurada	
Entrevistada:	Kathia Ilave
Cargo:	Gerente adjunto de Comercio Exterior BCP.
Entrevistador:	Karol Apaella
Lugar:	Oficina Sede Central del BCP. Calle Centenario 156, La Molina.
Duración:	25 minutos
Fecha:	9 de diciembre del 2015

### 2.1. Creación de valor social

#### *Inclusión Financiera: Acceso al financiamiento*

1. **KA: Sin la opción de la garantía comercial del 50% aportada por la *Stand by Letter* que ofrece la LCA, ¿consideras que las empresas clientes de la LCA hubieran tenido la posibilidad de adquirir el financiamiento? ¿Por qué?**

KI: Como la línea está orientada a pequeños y medianos empresarios que muchas veces no tienen ni los recursos ni el respaldo, la garantía del 50% es prácticamente todo lo que pueden aportar al banco para poderse financiar. Si es que ellos no tuvieran garantía no llegarían nunca a financiarse.

2. **KA: ¿Hay algún indicador que sin esa cobertura ellos no podrían acceder el financiamiento?**

KI: no existe

3. **KA: Desde el trabajo que tienes con la Línea, ¿qué barreras y oportunidades encuentras con ella?**

KI: El banco suele trabajar con empresas que ya son sus clientes. Cuando no son clientes, es bien difícil porque el banco analiza exhaustivamente a quien va a ser su cliente y el riesgo que va asumir. Entonces, cuando no es un cliente, y tiene un futuro proyecto o un proyecto casi desarrollado o que se ha presentado con GEA y este le ha dicho que tiene muchas posibilidades, y luego viene al banco, es difícil porque toma bastante tiempo.

Lamentablemente, muchos de los clientes cuando vienen y tienen que pasar por el proceso inicial de entregar sus estados financieros y analizarse y además, pasar por la evaluación de riesgos, consideran que es un proceso tedioso. Entonces, debido al periodo largo de tiempo por el que tiene que pasar, el cliente opta por dos opciones: no lo hace o se va con la competencia. Nosotros nos enfocamos en los que ya son clientes, ya que es mucho más fácil, más rápido, más eficiente debido a que ya contamos con el cálculo de los riesgos.

### **2.1.1. Competitividad PYMEs clientes**

#### **4. KA: ¿Las PYMEs presentaron mejoras en el record crediticio en el periodo posterior a la realización del proyecto financiado por la LCA?**

KI: Sí, por supuesto, ya que, en principio se crea un precedente de su propia conducta y de la imagen que quiere proyectar hacia sus clientes, esa imagen eco eficiente. Por otro lado, desde el banco, a la hora que se aprueba un crédito y se comprueba que realmente pueden pagar puntualmente se les abren nuevas oportunidades de financiamiento.

#### **5. KA: ¿Cómo consideras que la LCA Seco y la actuación del BCP aportan a la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas?**

KI: Es un beneficio dual, el banco promueve la línea, la canaliza a través del mismo, asumiendo el riesgo de cada uno de los cliente finales; pero, finalmente, es un beneficio dual, ya que si el cliente no pudiera presentar la garantía no llegaría a realizar ningún cambio del bien, ya que no podría financiarse.

Realmente, el banco trata de proteger muchísimo sus flujos de repago. No obstante, los clientes por muy PYME que sean, realmente se preocupan por pagar, por cumplir su cuota para que esta garantía no se haga ejecutada.

### **2.2. Creación de valor para el banco**

#### ***Ingresos***

#### **6. KA: ¿Consideras que la gestión y oferta de la línea contradice en alguna manera los intereses económicos del BCP?**

KI: No, para nada, no contradice, van de la mano, ya que la propuesta es ayudar al empresario a crecer y todo tiene un costo

#### **7. KA: ¿Cuenta con datos generales sobre la rentabilidad de la línea?**

KI: No. Hemos participado en Perú 2021 y dejamos la información allí. Pero no hay nada que se registre más allá de los préstamos que cada cliente tiene, no hay una información que incluya todas las líneas.

Yo reporto a GEA, un informe elaborado por mí, para que ellos sepan que cosa hay, que tenemos y cuanto existe pero eso no es aval de nada.

#### **8. KA: ¿Existen indicadores por proyectos?**

KI: Tampoco lo medimos. Si fuera una línea de crédito del exterior, si me prestarán dinero sería otra cosa. Aquí no me prestan dinero, me dan respaldo, el dinero y la rentabilidad es la del banco. Individualmente por línea no tenemos indicadores.

**9. KA: Entonces, ¿los indicadores serían por rubro, cómo es en el caso de leasing?, dar un ejemplo**

KI: Como rubro, pero no necesariamente como línea. Sería una buena idea para desarrollar en algún momento.

**10. KA: ¿Cuál es el monto de los 6 proyectos adicionales?**

KI: Son 5 proyectos nuevos, porque uno debía, que son alrededor de 2,5 millones

***Tasa de interés***

**11. KA: ¿Cuáles son los rangos de las tasas de interés cobradas a las empresas clientes de la LCA Seco?**

KI: La tasa funciona como tasa minorista. Generalmente uno piensa. “ah es una línea verde, entonces son tasas promocionales”. En verdad, la tasa refleja el nivel de riesgo que presenta el cliente, pero obviamente es una tasa muchísimo más medida. No quiero decir mejor, pero muchísimo más medida porque justamente tiene este respaldo líquido e inmediato. Entonces, para todo pequeño empresario, quizás diría yo es una tasa mejor, si bien representa su riesgo. Yo por ejemplo puedo decir que le voy a cobrar 3%, le podría cobrar 18%, pero le voy a cobrar 15% porque ahora su riesgo es mucho menor. La tasa está representada por el riesgo del cliente más un plus por la garantía que está detrás.

***Desempeño de Clientes: moras***

**12. KA: ¿Cuál ha sido el desempeño mostrado por los clientes en relación a las obligaciones de pago?\***

KI: No hemos tenido moratorias. No hemos tenido la necesidad de cobrar una mora.

**13. KA: En relación a las obligaciones de pago, ¿el comportamiento las empresas clientes de la LCA Seco es similar al promedio del segmento PYME que maneja el Banco?**

KI: Si bien hay tasas encuadradas, realmente toda la PYME no son lo mismo, entonces es dependiendo del riesgo que represente ese cliente. Hay PYMES que están en el agro y esta actividad es carísima, y hay PYMES que se dedican a otra industria, a estos últimos se les cobrará mejor. Entonces, no se puede agruparlos.

**14. KA: ¿De qué manera el crecimiento de las empresas clientes de la LCA Seco y PYMEs en general, se vincula a la creación de valor económico para el banco?\***

KI: Adopción de nuevos clientes

**15. KA: ¿Consideras que el fondo de 5 millones es un monto suficiente para los fines que persigue la línea? ¿Por qué?**



KI: No, es insuficiente. Hoy que yo veo ese repunte, en verdad los 5 millones se van a quedar cortos, yo creo que con el doble de línea, mínimo, estaríamos mejor.

### **2.2.1. Otros productos**

**16. KA: ¿El Banco ha logrado colocar otros productos/servicios financieros en los clientes Seco?**

KI: Se realiza uno a uno, ya que se ve la oportunidad y se publicita al cliente, Si tú me dijeras “oye Katia mensualmente sales por TV” no se puede porque la línea es chica, solo maneja 5 millones, realmente se acaba rápido,

No hay una promoción exhaustiva. Digamos dentro de clientes, lo que sí hay es mucha promoción uno a uno, funcionario –cliente, por ejemplo si alguien quiere comprar un caldera, entonces se le ofrece la opción de financiarse por la Línea Seco.

**17. KA: ¿Consideras que la experiencia en el desarrollo de la LCA Seco por el BCP permitirá al Banco desarrollar líneas verdes exitosamente en el futuro y posicionarse en un nuevo segmento?**

KI: No. Si es que nosotros como funcionarios de negocios no se lo mencionamos, entonces la gente no estará enterada. Es labor del funcionario de negocios promover.

### **2.2.2. Fidelidad**

**18. KA: ¿Consideras que las empresas han desarrollado fidelidad hacia la marca BCP?**

KI: Si. Decir que esta línea como línea verde nos ayudado a fidelizar la marca... es un poco difícil porque ya somos el más grande, en realidad eso ya no lo necesita. Solo y únicamente en el tema verde, el banco logra construir la imagen de una institución que se preocupa por el medio ambiente, eso sí. Más bien un banco preocupado por querer promover esta cultura verde en los clientes.

**19. KA: Crees que la LCA respalda o es un factor dentro de los que se evalúa la reputación**

KI: Sí

## **2.3. Análisis situacional**

### **2.3.1. Estructura**

**20. KA: Según esto ¿el trabajo bajo dos áreas distintas te dificulta en alguna medida la gestión de la LCA?**

KI: Siempre he trabajado en la banca corporativa, lo que sucede es que yo trabajo en Negocios Internacionales, pero destacada a corporativa para ayuda en los negocios de la banca.

Hace 10 años recibí el producto a los dos años, como jefa de producto y desde entonces lo lidero. Como ya me conocen – incluso desde la cooperación- y aparezco en la web, tengo este único encargo fuera de la banca corporativa. Esto no dificulta en ninguna manera el trabajo.

### **2.3.2. Personas**

#### **21. KA: ¿Cuántas personas adicionales a ti ven este tema?**

KI: Somos 4 ejecutivos comerciales que promovemos esta línea en la banca mayorista, lo que sucede es que la PYME si bien ha tenido algunos casos, hoy por hoy tiene un caso bien importante, la gran parte de la línea ha sido repartida en una banca de negocios y banca empresa, es decir en una mediana y pequeña (PYME) todavía.

#### **22. KA: ¿La línea por ser una línea verde ha logrado desarrollar ciertas capacidades en los funcionarios que la ven sobre todo porque aborda temas sociales, ambientales?**

KI: Creo que sí. Muchos de los funcionarios que han participado en la línea son promotores fieles a ella. La línea los ha sensibilizado de una gran manera.

Estos mismos funcionarios que desembolsaron las líneas 10 años atrás, ya no son funcionarios de banca empresa de repente porque ellos ya están acá conmigo.

### **2.3.3. Oportunidades de Mejora**

#### **23. KA: En la renovación de la línea se acordó incluir el financiamiento de tecnologías no necesariamente nuevas, aunque sí con ciertas condiciones. Si el día de hoy pudieras modificar ciertos aspectos de la LCA Seco, ¿cuáles serían?**

KI: Bueno, sería utópicamente, yo veo a la línea más de salida que de entrada

Sería bueno un reembolso mayor (bajo de 40 a 25, me parece que debe regresar a 40)

#### **KA: ¿Por qué?**

KI: En un crédito por ejemplo de 5 años cuando tú le prestas 100 mil dólares a un pequeño empresario y al final del periodo digamos de la evaluación ex –post , luego de esta evaluación él se gana esa amortización...ya, ese dinero que se ganaba antes era de 40% hoy gana 25% ¿Por qué? Porque eso le da posibilidades de pagar todo y luego pedir otro préstamo.

#### **24. KA: ¿Los 5 millones de USD del fondo de garantía es únicamente para cobertura?**

KI: Sí, porque los recursos son del banco

#### **KA: ¿Entonces sería como finalmente esos 5 millones podrán respaldar unos 10 millones del proyecto?**

KI: Sí

### 3. ACTOR 3: Única entrevista

Tabla K3: Datos generales- Actor 3

Entrevistada:	Ana Terrazos
Cargo:	Coordinadora del Área de Asesoría Técnica Financiera (LCA Seco) en CER.
Entrevistador:	Karol Apaella
Lugar:	Oficinas de CER, Chorrillos.
Duración	50 minutos

#### 3.1. Información general

- Número de personas que componen el equipo de la LCA en CER: 4
- Área al que pertenecen dentro de CER: Área de asesoría técnica financiera

#### 3.2. Información general de proyectos

**-Número de proyectos financiados desde los 3 bancos por la LCA Seco:** Existen 26 proyectos que cuentan con financiamiento. 19 culminados, 7 en implementación, con beneficios otorgados de manera parcial (se les ha dado la garantía y el financiamiento), que están próximos a recibir amortización. Tomar en cuenta que se esperan mínimamente 3 meses para hacer la verificación y otorgar la amortización. Por otro lado, existen 2 casos pendientes a firmar.

Tabla K 4: Proyectos implementados

Proyectos implementados		
BCP	22	Ha implementado la mayoría
Interbank	(no ha realizado ninguno)	No ha hecho propaganda
Scotiabank	4	(Ha empezado a hacer propaganda)

**-Tecnologías implementadas hasta ahora corresponden al:** Cambio de matriz energética: distintos tipos: y agua: plantas de tratamiento y reúso de aguas residuales

Los proyectos tienen que hacer más allá de lo que la ley les exige. Para este caso, el proyecto debe estar configurado de tal manera para que pueda financiar todo el proyecto y no solo el diferencial

#### **-Participación de CER en el proceso y tiempos relacionados a su labor**

Toda la asesoría técnica. Utilizan un formato bien ligero cuando el Banco deriva los clientes, bajo la forma de un tipo de declaración jurada.

Forma en que se determina el monto máximo de financiación a ser aprobado por la LCA. Puede haber una diferencia entre el monto solicitado y el aprobado. Esta diferencia puede deberse a la relación con el impacto ambiental.

### **3.3. Aporte a la creación de valor social**

#### **3.3.1. Competitividad de las PYMEs**

- 1. KA: ¿De qué manera considera que la LCA aporta a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas? (Reputación, desarrollo tecnológico, etc.)**

AT: Al reducir los costos, los vuelve más competitivos en el mercado. Además, pueden acceder a nuevos nichos, debido a mejores prácticas Pueden vender a empresas que tienen sistemas de gestión como por ejemplo ISO 14 000.

Además, de mejoras en tiempo y mejoras de las condiciones laborales, entre otros.

#### **3.3.2. Costos**

- 2. KA: ¿Consideran que este tipo de proyectos impacta positivamente en la reducción de costos para las PYMEs?**

AT: Sí

¿A qué se debió? (Se brindan alternativas: a) menor gasto por consumo de materiales, b) energía, c) se desperdician menos recursos, d) otros)

AT: Todas las anteriores: menor gasto por consumo de materiales, energía, se desperdician menos recursos y otros.

- 3. KA: ¿Conocen en qué nivel porcentual se reducen los costos para las empresas a partir de los proyectos financiados?**

AT: No exactamente, (pero se pueden ver los indicadores por proyecto en las fichas).

- 4. KA: ¿De qué manera consideran que la LCA aporta a la eficiencia en la producción o procesos de la empresa?**

AT: Todos reducen costos pero esto varía mucho por proyecto.

#### **3.3.3. Impacto ambiental**

- 5. KA: La línea Seco se caracteriza por financiar proyectos que presenten un beneficio ambiental medible y verificable. ¿De qué tipo son los beneficios ambientales presentados, medidos y por tanto recompensados?**

De tres tipos principalmente:

1. Reducción de emisiones GEI (*cantidad de CO<sub>2</sub>eq disminuida*), 2. Contaminación de agua y 3. Contaminación de aire.

**KA: ¿Cuál es el criterio que usan para definir el impacto ambiental positivo del proyecto a partir del proyecto?**

AT: La reducción del impacto ambiental desde distintos indicadores, los cuales son aplicables dependiendo del sector y la relevancia para la empresa y el proceso a abordar

**6. KA: Del total de empresas que han adquirido el financiamiento, ¿cuántas han presentado resultados ambientales exitosos (logro de metas ambientales)?**

AT: Todas (al 30%). No trabajan con empresas que no sepan que tienen la certeza de lograr los objetivos. Debido a esto, la primera parte de la evaluación del proyecto es bastante crítica porque no avanzan si no hay certeza de que la reducción es de esta cantidad.

**7. KA: ¿Cuál es el criterio /metodología usada para definir la reducción del impacto ambiental del proyecto financiado?**

AT: Metodología otorgada por el EMPA. Y trabajan en el tema de los monitoreo con las empresas certificadas

**8. KA: ¿Cuál ha sido la reducción de GEI (tCO<sub>2</sub>eq) por los proyectos financiados?**

AT: 3,570 tco<sub>2</sub>eq capturadas en un nicho de 11 proyectos ya implementados (correspondientes a energía). Los demás están en evaluación. Estos proyectos ya están implementados hasta el 2014.

**9. KA: ¿Cuál ha sido la reducción (en unidades correspondientes) alcanzada por el conjunto de los proyectos según lo respondido en la pregunta 4?**

AT: Se han financiado 26 proyectos (dinero desembolsado para que puedan desarrollarse). De éstos, 19 ya se han podido medir. 11 son de energía y de ellos se ha podido medir las emisiones capturadas. De las otras 7 no se sabe porque aún no se ha podido verificar.

**10. KA: Después de la implementación: ¿Cuántas de las PYMEs que ha sido/son clientes de la línea cuentan con medición por emisiones de GEI?**

AT: No se ha hecho exactamente seguimiento por parte de CER post proyecto. Como son PYMEs no hacen este tipo de mediciones en general.

**11. KA: ¿Cuántas o qué porcentaje de las empresas que han sido/son clientes de la LCA cuentan con otro tipo de mediciones en la actualidad? (se refiere a un periodo posterior a la asignación del bono)**

AT: No se presenta para el caso de CO<sub>2</sub>. Para el caso de pequeñas empresas es difícil que se haga monitoreo y por tanto este tipo de mediciones. Si se dan algún tipo serían para el caso de aspectos específicos, como por ejemplo para cumplir con PRODUCE.

**3.3.4. El consumo de recursos**

**12. KA: ¿Entre los proyectos financiados con la LCA, se ha logrado reducir el consumo de recursos o evitar el desperdicio de los mismos? (si/no)**

AT: Sí, siempre es bajo ese enfoque: producir más con menos. Al cambiar una tecnología por otra más eco eficiente se logra consumir menos recursos, producir más. Más producto final y menos merma. Las reducciones son variables debido a los distintos sectores. En un tipo de empresa determinada se puede reducir más de un mismo tipo de recurso que en el otro.

### **3.3.5. Monitoreo y gestión**

#### **13. KA: ¿Entre las PYMEs clientes, se han llevado a cabo actividades el monitoreo en actividades vinculadas al proyecto financiado?**

AT: Como parte del proceso del CER, se realizan mediciones de la situación actual y para verificar cuál ha sido la mejora. Para estas mediciones existe un trabajo directo con las empresas. Esto se vincula al involucramiento entre la empresa y CER. Sin el involucramiento de las PYMEs, esto no funcionaría, ya que aquellos aportan la información general.

La empresa es la interesada en realizar los cambios debido a que ellos están realizando la inversión en ello, esto va de la mano con el interés de lograr el bono.

#### **14. KA: ¿Considera que esto se debió a la necesidad de probar una reducción efectiva en el impacto ambiental negativo (requisito para la amortización de Seco)?**

AT: Sí, todas las empresas son bastante comprometidas debido a que quieren ganar el bono de amortización.

#### **15. KA: ¿En alguna de las empresas evaluadas se ha logrado implementar acciones de gestión ambiental adicionales a las mencionadas? ¿hacia qué se orienta la gestión: evitar/mitigar/compensar?**

AT: Sí, en muchas de las empresas. Muchas empresas han visto la importancia de hacer este tipo de cambios en su negocio, básicamente por el tema de reducción de costos (motivaciones económicos) y porque la LCA permite aplicar más de una vez (teniendo en cuenta el límite de 200,00 USD de amortización).

La gestión se orienta a evitar y reducir. Por ejemplo, evitar de consumir un combustible contaminante por uno más limpio. Este es el caso del cambio de aceite residual en alguna producción que da problemas con trabajadores, manipuleo, accidentes (temas laborales) y también porque mañana será más barato comprar gas natural, es más este sería más la motivación que tienen.

En algunos casos, las empresas continúan adoptando aspectos vinculadas a la reducción ambiental que la LCA no apoya. Tomar en cuenta en este punto la motivación por el bono. Muchos de los que hacen esto, es porque quieren hacer mejoras integrales. Esto es el caso de algunas empresas que se están mudando y quieren hacer las cosas bien en el nuevo lugar. Ahí

empiezan con instalaciones más eco eficientes, aprovechamiento de la luz natural, y aspectos que la línea no apoya (ya que solo financia tecnologías) y controles a los procesos. En muchos de los casos, se sugiere instalar unos medidores para realizar el control. Muchas en vez de alquilarlo, lo compran, entonces esto ya les sirve para implementar o mejorar sus controles.

**16. KA: ¿Consideran que de no haberse logrado el financiamiento por este medio, el proyecto se hubiera financiado de todas maneras? Y si fuera así, ¿creen que se hubieran logrado los mismos resultados?**

AT: En algunos casos probablemente sí, pero en otros no. Esto justamente depende mucho del monto a financiarse y de las características de las empresas. Hay empresas que no tienen suficiente solvencia o aval crediticio. En estos casos, si hubiesen pensado solicitar financiamiento para realizarlo en un periodo de 5 meses, habría sido necesario esperar un año o más para mejorar su flujo de caja, rendimiento, etc.

Hay otras empresas que sí hubieran podido lograrlo solas pero les hubiese costado más. Justamente las pequeñas y medianas empresas se encuentran en fases distintas, por lo que la capacidad de endeudamiento u oportunidades de financiamiento son limitadas.

**17. KA: ¿Consideras que posteriormente las empresas harían inversiones de este tipo, bajo un concepto ambiental?**

AT: La motivación es el tema económico, más que el tema ambiental, solo que en este espacio se resalta este tema. Además, van para reducir el impacto negativo en el entorno, por ejemplo quejas de vecinos, de preocupación con la autoridad. Por ejemplo el año pasado iban empresas que se adelantaban en cumplir con el VMA (Valor máximo admitidos), para el tema de plantas de tratamientos y reusos, ya que esta reglamentación estaba por salir.

**18. KA: ¿Cuál consideran que es la principal razón por que no es frecuente la gestión ambiental dentro del sector empresarial pymes?**

AT: Temas de desconocimiento, poco financiamiento, informalidad, ya que son PYMEs y aquí el mismo empresario es el que hace todo, entonces tiene falta de personal suficiente que apoye en temas de gestión ambiental. No entraría en las prioridades de varios justamente porque desconocen sobre las prácticas y la relación con el ahorro de dinero.

#### *Otros Aportes socioambientales*

**19. KA: ¿Qué otros aportes ambientales o sociales consideran que generan la LCA a través de los proyectos financiados?**

AT: Motivación por parte de las empresas de poder acceder a mejores mercados, también porque reducen costos, reducen molestias con trabajadores, vecinos y autoridades.

Con respecto a lo social, se observa una reducción de los niveles de conflictos y de accidentes. El tema de la cadena de valor, permite trabajar con proveedores grandes o con clientes grandes, ya que alcanzan mayores niveles de calidad y alcanzan estándares solicitados por dichas empresas.

Tener en cuenta que los indicadores se aplican dependiendo del sector y de la tecnología que se vaya a utilizar (la línea se enfoca en recursos críticos). Se apoya proyectos de impacto relacionados directamente a los sectores.

**20. KA: ¿Quiénes son los beneficiarios de dichos aportes?**

AT: Todo lo que es GEI, es todo el mundo. Agua es el vecindario, distrito, provincia o región, dependiendo del indicador establecido. En aire, todos.

**3.4. Identificación de factores claves de éxito**

**3.4.1. Oportunidades**

**21. KA: Desde el trabajo que han venido realizando para esta línea, ¿consideran que las Pymes son receptivas a integrar la sostenibilidad en el negocio?**

AT: No todas, pero algunas justamente por presiones del mercado principalmente.

**22. KA: Desde los casos evaluados, ¿qué factores consideran que han condicionado la receptividad o rechazo por parte de las empresas hacia la inversión con beneficios ambientales?**

AT: Scotiabank ha empezado a publicitar el fondo. El BCP ha sido el banco que más movimiento le ha dado a la línea, conocen la dinámica, que ha mejorado bastante. Antes parecía un divorcio, donde estaban marcados la relación banco-empresario y CER-empresario. Ahora estos actores forman un grupo que permite avanzar más en un periodo reducido.



#### 4. Actor 2:

**Tabla K 5: Datos generales- Actor 2**

Entrevistada:	Fernando Gutiérrez
Cargo:	Analista Tercer Nivel. Responsabilidad Social
Entrevistador:	Karol Apaella
Lugar:	Oficina Sede Central del BCP. Calle Centenario 156, La Molina.
Fecha:	12 de enero del 2016
Duración:	50 minutos

- 1. KA: El BCP es el único banco peruano suscrito a los Principios del Ecuador, ¿cómo consideras que esto aporta a la reputación del banco? ¿Conoces de algún proyecto en el que se aplicaron estos principios? ¿Cuál?**

FG: Estar adheridos a los Principios del Ecuador nos ha permitido cumplir con la actual regulación de Asbanc relacionada al análisis de los riesgos socioambientales. Sin duda, esta situación nos coloca como líderes y logra agregar valor a nuestra marca.

Desde mayo 2012 el Banco ha focalizado sus esfuerzos en categorizar a los clientes de Banca Corporativa y de Banca Empresas aplicando el análisis de aspectos ambientales y sociales. Para ello nuestra metodología considera tanto los Guidelines del IFC como los Principios del Ecuador de los cuales somos signatarios desde Enero 2013.

- 2. KA: ¿Cuál opinas que es el nivel de adopción (en los hábitos personales) por preocupaciones ambientales de los colaboradores BCP y si esta se reflejaría efectivamente en su comportamiento y actividades en el trabajo?**

FG: El nivel de adopción de este tipo de hábitos es bajo. Para lograr cambios reales que se reflejen en las actividades diarias debemos implementar acciones que aborden lo comunicacional, informativo y regulatorio.

- 3. KA: ¿Qué temas abordan desde el enfoque ambiental en RSE?**

FG: En el área de medio ambiente, los siguientes temas principalmente: Reportes de sostenibilidad, huella de carbono, CDP y distintivo de empresas socialmente responsable.

- 4. KA: ¿El BCP cuenta con una estrategia de sostenibilidad?\***

FG: El BCP cuenta con una política de responsabilidad social que es compartida con todas las empresas del grupo (Rímac, Pacífico).

Existe un equipo de auditoria que trabaja para incorporar la sostenibilidad al gobierno corporativo, pero aún se está trabajando el cómo, esto es un reto. Aún no hay resultados porque está en proceso.

La política de responsabilidad social tiene una sección referida al medio ambiente, que más que lineamientos son acciones por hacer. Existe un enfoque general, se dan lineamientos pero cada empresa decide como las realiza.

Para el cálculo de la huella se identifican los procesos que pueden ser mejorados. Se tiene como objetivo general el reducir la huella de carbono y lograr eficiencia en los procesos del banco. Lograr ser eficientes en costos, tiempo y todo (no está reportado en ningún documento).

**5. KA: ¿Las actividades e iniciativas de sostenibilidad se incluyen dentro del proceso de planificación del BCP?**

FG: La sostenibilidad como tal no es un objetivo del banco. La línea de crédito Seco es la única línea que tiene un componente ambiental".

Sobre el tema de presupuesto, una de sus políticas es destinar no menos del 1% de sus utilidades netas a sus actividades de responsabilidad social. En realidad este presupuesto es para la división de asuntos corporativos. Toda esta división trabaja en el área de Responsabilidad Social.

**6. KA: ¿De dónde salen los recursos para las capacitaciones sobre riesgo medioambiental?**

FG: El área de Responsabilidad Social lo ha estado pagando hasta el año pasado.

**7. KA: ¿El BCP ha dispuesto parte del presupuesto en líneas verdes? ¿Lo ha considerado? ¿Planea hacerlo?\***

FG: No

**8. KA: ¿Los colaboradores muestran disposición para iniciativas vinculadas a sostenibilidad? ¿Hay porcentajes de qué cantidad de los trabajadores son millennials?**

FG: Si, existe una tendencia mundial. [No se tiene conocimiento, pero hizo referencia de un % importante de millenials en el BCP en el Reporte de Sostenibilidad.]

**9. KA: ¿Esta buena disposición es similar en todas las áreas?**

FG: Depende del área, de las funciones, edad. Quizás en BCP agencias hay mayor interés porque hay un rango de edad más joven entre 20 y 28. Cada vez más estos tienen mayor conocimiento acerca de la sostenibilidad porque en las universidades ya se incluyen estos temas en los cursos.

La alta dirección brinda apoyo para el área de responsabilidad social, ya que son los que aprueban los presupuestos.

**10. KA: ¿Considera que el BCP tiene colaboradores con la capacidad para implementar este tipo de productos?**

FG: Sí

**11. KA: ¿Las capacitaciones técnicas que han tenido los colaboradores han sido realizadas por cooperación internacional?**

FG: No, si estamos hablando del principio de Ecuador se contrató a especialistas, y si se habla del equipo de R.S se pagó a especialistas peruanos. También se contratan auditorias o se asiste a eventos como los que realiza Libélula.

**12. KA: ¿Han identificado oportunidades de colaboración con organismos de cooperación internacional a parte de la Línea Seco?**

FG: No desde RS, entiendo que la línea Seco llego por el tema de negocios internacionales, una especie de asociación, nosotros no hemos intervenido, esto ya estaba antes de que llegáramos. La línea Seco esta desde 2004 y el área de R.S opera desde el 2008. Lo que se hizo fue promoverla por un año.

No existe cooperación internacional. La WWF nos busca para hacer proyectos, pero no tenemos presupuesto para otro tipo de proyectos.

**13. KA: Para la gestión de la sostenibilidad, especialmente la ambiental, que oportunidades o amenazas reconoces. Según los proyectos que ves ¿qué posible desarrollo de líneas hay?**

FG: El tema ambiental por sí solo no interesa, no es atractivo hay que ligar el tema ambiental con la eficiencia. Lo que falta es ligar los temas ambientales a la eficiencia, y que quienes tomen decisiones en el banco lo entiendan. No es que ahora no se entienda, sino que hay que mostrar evidencia.

Generalmente, estamos haciendo cosas nuevas que no se han hecho antes, entonces innovar tiene un riesgo muy alto, primero equivocarte y después tener resultados en largo plazo y en mediano plazo. En los bancos los resultados se ven en el corto plazo, creo que hay que luchar contra eso, yo creo que es un tema más cultural en la organización, es un tema nuevo que debe ser entendido, y por ahí va el reto, más que una amenaza, yo creo que es un reto adaptar el mensaje y adaptar todo el tema ambiental y de sostenibilidad a la eficiencia.

Es necesario generar evidencia de que esto funciona, ya que es lo único que nos puede respaldar es la evidencia numérica. Si yo lo hablo en toneladas de CO<sub>2</sub>, quizás no se entienda, entonces es importante hacerlo tangible. Por ejemplo, el sistema de residuos sólidos implementados logra ahorrar al banco 12 mil soles al año.

Oportunidades hay varias, como por ejemplo identificar procesos e introducir en ellos actividades eco eficientes. El tema de residuos es un ejemplo claro, este no está en manos de Responsabilidad Social, ya que es un tema de Mantenimiento e Infraestructura. Nosotros identificamos eso, lo hemos estudiando, hemos desarrollado un protocolo y luego lo transferimos al área para que lo ejecute. Esa es una oportunidad, así como ella hay muchas como con luminarias, aire acondicionado, etc. Esta también el Protocolo de Agencias Sostenibles, auto compartido, comunicación ecológica, y ecológica, que es un paraguas que cubre todos los proyectos, como soporte de comunicación. Todos estos proyectos se basan en la reducción de recursos y costos.

#### **14. KA: ¿Qué debilidades y fortalezas reconoces sobre el tema?**

FG: En primer lugar, que no lo conocen todos. Para lograr la participación de las personas, hay tres cosas que se tienen que hacer, primero tienes que informar, luego educar y finalmente debes de tener políticas. En el mejor escenario estas tres cosas juntas van a lograr que la gente participe.

En el banco tenemos retos. Políticamente el tema ambiental o de sostenibilidad todavía no ha tomado fuerza; informar sí podemos, está ecológica y podemos enviar artículos a las personas; y lo de ejecutar también se puede hacer. Ese es un gran reto para nosotros, cuando hablamos de política, ya que a parte de nuestra política de R.S no tenemos otra que promueva temas de sostenibilidad, lo que dificulta la participación. Hay que informar sobre las tendencias, sobre lo que ocurre en el mundo, después hay que educar, tú no puedes hacer nada si no estás capacitado, es decir aprender, transferir conocimientos.

Considero que políticamente estamos un poco débiles, el tema aún no ha tomado fuerza dentro del banco, y esto depende de los gerentes, hay un tema político por trabajar, más que incluso de estrategia, porque la estrategia se alinea a la política. Ya que si el BCP detecta que algo es importante, entonces empieza a caer hacia toda la organización. Los líderes tienen que estar convencidos de que esto sirve y funciona.

## 5. Actor 5:

**Tabla K 6: Datos generales- Actor 5.**

Entrevistada:	Analía Aramburú
Cargo:	Especialista de Valoración Económica y Patrimonio Natural del Ministerio del Ambiente e integrante del equipo encargado del Protocolo Verde.
Entrevistador:	Karol Apaella
Lugar:	Oficinas del Ministerio de Producción, San Isidro
Duración:	1 hora
Fecha:	20 de noviembre del 2015

### 1. KA: ¿Cuáles son los objetivos y en qué consiste el Protocolo Verde?

AA: 1. bienes y servicios sostenibles; 2. calidad ambiental; y 3. Incorporación del riesgo ambiental

### 2. KA: ¿A qué aspecto responde su planteamiento?

AA: Como un interés de la gran banca privada. De ASBANC en este caso, para dar a conocer y ver qué productos se pueden ofrecer. Más que nada el interés de ampliar sus servicios, de "bancarizar un poco el ambiente". Algo que les interesa es que el país recibe bastantes fondos, en donaciones que son destinadas para la inversión en las regiones. Muchos de estos fondos se dan directamente a través de asignaciones presupuestales. El interés nace en calificar como instituciones/entidades que puedan dirigir/canalizar esos fondos. Por ejemplo, para el Banco Mundial y el IFC es necesario acreditar eso, y el IFC es justamente el rector de los principios de encuadro. Es básicamente una cadena de objetivos a los que quieren llegar, es justamente por ello que se asocian.

### 3. KA: ¿Cuál es el impacto que puede tener la implementación o ejecución de las propuestas del Protocolo Verde en las entidades bancarias?

AA: Impacto como tal no lo podría decir porque ahora hay bastante desconocimiento por ambos lados, y aún se están detallando algunos aspectos más allá de las líneas estratégicas y de los compromisos, cabe mencionar que se están detallando las tareas, más que el impacto. En términos de impacto se habla de un impacto para el sistema financiero y un impacto para la sociedad general, pero ninguno de ellos se puede definir en estos momentos.

Este tema es bien amplio, el BCP viene trabajando desde antes de que se firmará el Protocolo Verde, pues se buscaba incorporar estas variables, pero este trabajo aún sigue en marcha, de hecho todavía no se tiene el producto final del trabajo que están realizando. En el caso de Sctotiabank es más complejo, porque ellos tienen una sola encuesta matriz.

El BBVA se encuentra en la estrategia número 2, la cual está vinculada a la calidad ambiental.

Por otro lado, en el tema de eco eficiencia ya hay una iniciativa e interés para canalizar el financiamiento para el tema de viviendas sostenibles. Se están dando reuniones con el Ministerio de Vivienda porque ellos quieren ser parte del Protocolo.

Inicialmente, como está ahora el Protocolo lo conforman ASBANC y MINAM. Se quiere que la SBS pueda entrar a formar parte y otros ministerios eventualmente (entre ellos vivienda). Esto es bueno, porque el MINAM no realiza muchas acciones; en cambio otros sectores sí lo hacen como el MVCS o el MINEDU o MTC, los cuales tienen inversiones considerables sobre la infraestructura nacional y es donde se quiere impulsar la sostenibilidad.

**KA: ¿Cuáles son los lineamientos o avances en el Protocolo Verde para el Sistema Financiero?**

Biodiversidad y empresas es el vínculo con las empresas privadas, mientras que Protocolo Verde es con los Bancos.

**4. KA: En otros países como Colombia y Brasil, las IFs han logrado alinear su propuesta a los protocolos verdes. ¿Se espera que suceda lo mismo aquí?**

AA: Sí. Un primer compromiso (oferta) de los bancos- dado que no hay más casos de ello en el país- es que solamente (como una etapa inicial) van a probar lo que está funcionando en otros países de la región (debido a que los riesgos geográficos son los mismos). Pero también están explorando avances de otros países (por ej, países en Asia) en los servicios que están ofreciendo.

Los bancos dicen que para probar otras cosas (que ellos al momento tampoco conocen) necesitan conocer cómo va la generación de condiciones habilitantes, no solo por las condiciones del mercado, sino también por las condiciones regulatorias. El gobierno con el objetivo de entrar a la OECD está haciendo que se reformulen los objetivos en términos de incentivos y fiscalización de la inversión. Hay todo un panorama que está siendo revisado y se va a reformular. Con la OECD se está haciendo un programa de política regulatoria, donde la OECD hará recomendaciones para cambiar, modificar (ya que hay leyes obsoletas). Entonces, aún cuando parece que el sector privado se puede manejar independientemente, suelen haber cuestiones que los ligan bastante al sistema regulatorio.

Otro punto, es que los bancos dicen que no cuentan con las capacidades para investigar. Por ejemplo, Citibank que tiene un departamento especializado en investigación lo que suelen hacer es copiar lo que está funcionando, entonces algunos están esperando que desde sus casas matrices se den nuevas direcciones, nuevos productos que ofrecer. No tienen capacidades para ofrecer nuevos productos en sí mismos, porque el diseñarlos no está a su alcance en estos momentos.

## 5. KA: ¿Quiénes lo vienen trabajando?

AA: Hasta ahora solo está MINAM y ASBANC. De hecho, con COFIDE, hay un trabajo entre Agrobanco y el MINAGRI para bosques, entonces ahí hay todo un diagnóstico detrás acerca de la agricultura y los bosques, y el tema de la deforestación vinculada a la actividad agropecuaria. Ahí se dará una iniciativa similar al protocolo verde. Por ello, es que existe, también, interés que el protocolo verde se amplíe a la SBS, donde se ve la gran banca y también la pequeña y micro financiera.

Por ejemplo, en el caso de la ENIF, han funcionado paralelamente. La SBS tiene un planteamiento según los principios del IFC para hacer las finanzas más sostenibles (aspecto a donde recién está entrando el MINAM), ya que ellos lo han enfocado más el aspecto social. Hay una reglamentación por parte de la SBS que involucra estos aspectos (ambientales).

Se menciona que el protocolo verde no es tan fuerte, ya que hace hincapié en el compromiso, intención e interés, pero justamente el interés radica en las regulaciones que en el sistema bancario se den. Esto quizás es mejor para el MINAM, ya que no pueden intervenir en el sector privado, sino la SBS, que es con quien vienen trabajando para ver qué se puede hacer/modificar. Este proceso es una negociación bien larga, donde hay que considerar la importancia de la SBS, así como sus prioridades. Ej. Sistema de pensiones.

### *Análisis externo: Capacidad de funcionarios públicos para el impulso de la sostenibilidad*

## 6. KA: ¿Ud. considera que los funcionarios de las entidades que conforman el sistema financiero peruano cuentan con las capacidades necesarias para promover la sostenibilidad en el sector? ¿y de productos financieros verdes?

AA: En algunos ámbitos sí y en otros no. Puede ser una cuestión hasta tripartita. Aun cuando se conversa con la SBS sobre qué es lo que funcionaría para los bancos, siempre hay brechas de entendimiento. A pesar de entender el sistema financiero y de ser economistas no se conoce desde el MINAM cómo es que se "cocinan" las cosas dentro de ahí y más difícilmente cómo se da en las grandes empresas bancarias, ya que cada una tiene sus propios procesos y criterios. Entonces, el planteamiento desde cada uno es particular y no funciona para todos por igual. Es una cuestión variada. La SBS está interesada en entender cómo se quiere lograr los ejes del protocolo.

En temas de capacidades, de hecho es limitada. Los propios bancos lo reconocen. Ellos mismos no pueden incorporar sus criterios y variables ambientales dentro de sus esquemas actuales.

En este momento están trabajando con consultoría externa (no MINAM) pero Crédicorp sí, para la incorporación de riesgos a partir de cuestionarios. Esto lo brinda una consultora con experiencia en IFC y PE. Esto no lo puede ofrecer el mercado peruano. Desde aquí, desde el Estado peruano, lo que es otra dificultad.

### **¿Qué tipos de incentivos?**

Incentivos tributarios, incentivos discales, sobre la reducción de impuestos.

Es ampliar lo ya existente, por ejemplo APPs, OxIs, hace tiempo solo era para ciertos sectores, hace dos años ya incorpora el tema ambiental.

### **7. KA: ¿Ud. considera que los funcionarios públicos han sido capacitados sobre el impulso de temas de sostenibilidad y banca/finanzas?**

AA: En el MINAM sí. Existe interés pero muchas veces no se puede canalizar por completo, menos ahora por la etapa débil del proceso.

En el caso del MINAM, se cuenta con la asistencia técnica de la cooperación internacional para implementar estas acciones. Otro aspecto fue evidenciado en un evento sobre infraestructura natural donde se quiere enfocar las inversiones para la infraestructura natural. No todos tienen el mismo entendimiento de lo que es "sostenibilidad" en sus tres ejes, y cada actor, sector lo enfoca de manera diferente.

### ***Análisis externo: Prioridad otorgada al tema***

### **8. KA: ¿Qué tan prioritario considera que es el impulso de la sostenibilidad en el sector financiero peruano?**

AA: No es prioritario, pero se podría decir que está en la agenda.

Si se tiene una agenda de acciones, debe de tipificarse lo que se está ofreciendo. Debido a que el sector ambiente es bastante nuevo, entonces no lo identifican como prioridad. Ni los bancos ni los inversionistas reconocen los riesgos ni oportunidades. Entonces, los bancos para poder avizorar qué es en lo que se debe fijar necesitan información, en qué se está trabajando.

En relación a la sostenibilidad, se reconoce que se ha hecho más hincapié de la sostenibilidad ambiental en el desarrollo sostenible, dando a entender que es más importante sobre lo social y económico.

¿Por qué les interesa a los bancos invertir en ambiente? Si el ambiente es rentable, entonces se invertirá en él. Lo que a los bancos más los motiva son los fondos grandes, de diversos tipos, netos para bosques, climático, de crecimiento verde, de ayuda social, etc. La visión de los bancos es canalizar, calificar para ser intermediarios de esos fondos, que de hecho es positivo porque la competencia es buena.



**9. KA: ¿Cuál considera que será la prioridad con la que serán abordados los temas de sostenibilidad en otros sectores a nivel nacional, entre ellos el sector Financiero a nivel en los próximos años?**

AA: La idea/perspectiva es que vaya escalando en la lista de prioridades que tiene el sector. Esta el interés en los fondos, en los compromisos como sector bancario. Es excelente el hecho que bancos grandes hayan firmado los PE y reporten, sobretodo porque fue su iniciativa. Esto muestra una postura de país voluntario al de solo acatar lo impuesto.

Scotiabank no está con los PE, pero están interesados en abrir nuevas oportunidades de negocio para créditos verdes. Aunque su caso es complejo, ya que dependen de la casa matriz y de las matrices para el análisis de riesgo que vengan de ella para poder actuar. Esto es preocupante porque le resta competitividad, al no contextualizar su oferta de productos y servicios al país.

**10. KA: ¿Existen políticas orientadoras o inclusivas del tema para el sector bancario?**

AA: No, hasta ahora.

**11. KA: ¿Existe la posibilidad de articular la Propuesta del Protocolo verde con otros planes sectoriales? Por ejemplo, el Plan Nacional de Diversificación Productiva que menciona el crecimiento verde y la producción más limpia desde las pequeñas empresas.**

AA: Existe un programa paralelo que aún no se ha firmado. Es el PIR, esto todavía no existe, sino se está promoviendo. Pero uno de los objetivos es vincularlo con el Protocolo Verde.

**Plan Nacional de diversidad productiva está altamente vinculado al eje 2 de ecoeficiencia.**

Sí, se han mapeado para el caso del sector energía y educación (escuelas). Parte de los bancos cuentan con el apoyo del IFC y del Banco Mundial. Pero para recibir el apoyo, se tiene que cumplir una serie de pasos, que es lo que se está trabajando. Lamentablemente, son más los bancos grandes que los pequeños los que se comunican con ellos.

Protocolo verde agrícola, es otro segmento para la banca. Ya se ha vendido la idea al banco mundial y ahora se está esperando.

***Análisis externo: Marco normativo***

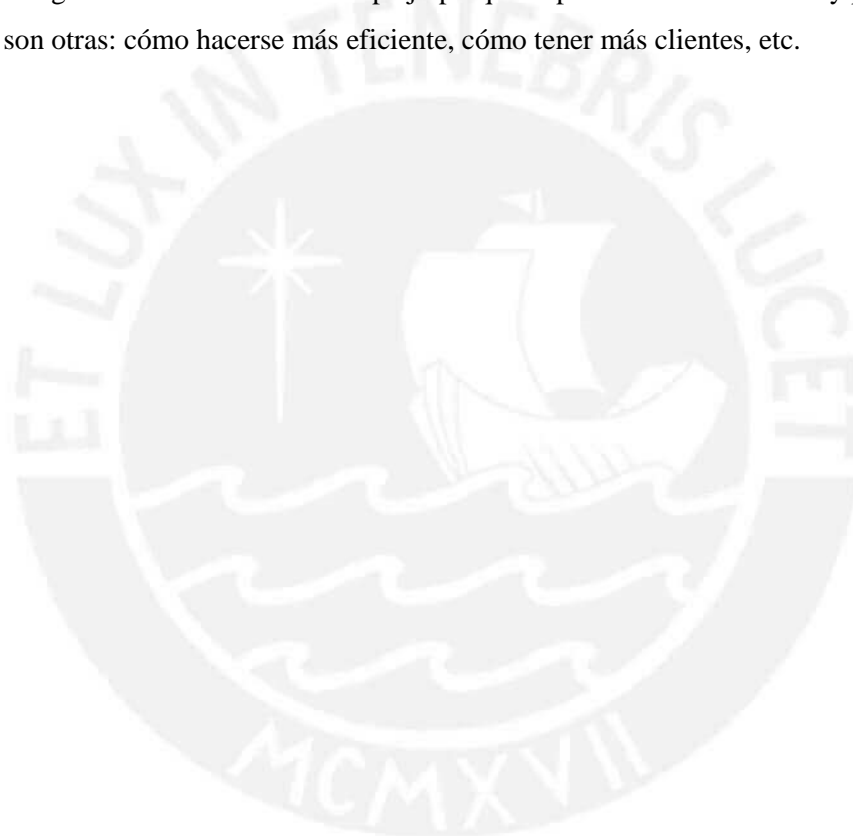
**12. KA: ¿considera que habrá cambios o tendencias en el marco normativo para impulsar la sostenibilidad en el sector?**

AA: Sí. Pero en general, hay que considerar que un tercio de los requisitos para la OECD son requisitos ambientales. Aquí viene el tema de la eficiencia regulatoria.

**13. KA: ¿Consideran que en el Perú existe un esfuerzo por parte del sector privado empresarial para integrar la sostenibilidad?**

AA: El esfuerzo es aparente, solo por reputación. Es mínimo el porcentaje de empresas que realmente le dan valor a invertir en sostenibilidad como tal. Es como las mineras que tienen que pagar canon. No hay concientización real: “tengo que hacer una empresa que aporte algo más”. Las empresas quieren ser las mejores del mundo, no para el mundo. Si todas las empresas están en el Patronato, también la empresa querrá estarlo pero tiene que pensar en un proyecto, y éste por lo general es fácil, eso no demuestra que lo tienen interiorizado.

En el segmento PYME es más complejo porque la prioridad es sobrevivir y por ellos sus prioridades son otras: cómo hacerse más eficiente, cómo tener más clientes, etc.



## ANEXO L: INDICADORES AMBIENTALES

**Tabla L1: Indicadores ambientales y problemática ambiental**

Empresas	Ambiental principal				Relevancia ambiental
	Indicador	Ex ante	Ex post	Var %	
Agropecuaria Esmeralda S.A.	kg de Freón R-22/ t de producto generado	-	-	100%	El Freón R-22 es el nombre comercial de los gases refrigerantes clorofluorocarbonos (CFCs), los cuales dañan la capa de ozono. Además, contribuyen al cambio climático.
AID Ingenieros E.I.R.L.	µg/m3 PM10/ m2 de superficie tratada	3.33	0.15	95%	Disminución de la emisión de material particulado al ambiente en casi su totalidad
Alianza Metalúrgica S.A.	kg CO2/t producto procesado	590.87	461.16	22%	Disminución de emisión de dióxido de carbono, uno de los GEI causantes del Cambio climático
Algodonera Santa Margarita S.A.C.	Ug/m <sup>3</sup>	800u g/m <sup>3</sup>	-	-	Se refiere a los microgramos por m3. Corresponde a un indicador que señala la contaminación del agua.
Curtiembre La Pisqueña S.A. (CURPISCO)	Kg de DBO5/t de piel tratada	24.88	10.40	58.2%	Disminución de la contaminación del agua debido a los químicos utilizados en los procesos de curtido y pelambre
Enerjet S.A.	Kg SO2/t plomo producido	.72	2.85	32%	Disminución de la emisión de gas contaminación atmosférica
Esmeralda Corp S.A.C.	DBO5/t	-	-	99.6%	Disminución de contaminación de agua.
Fundición Ventanilla S.A (FUNVESA )	Kg Co2	-	-	30%	Disminución de emisión de dióxido de carbono, uno de los GEI causantes del Cambio climático
Helbert Salmaidas Dongo	Kg Co2/t de arroz blanco	29.12	16.77	42.41%	Disminución de emisión de dióxido de carbono, uno de los GEI causantes del Cambio climático
Molino Arrocero Agrocontinental SRL	Kg Co2/t de arroz producido	-	-	78.59%	Disminución de emisión de dióxido de carbono, uno de los GEI causantes del Cambio climático
Molino Arrocero Corso	Kg Co2/t de arroz producido	41.4	3.38	-	Disminución de emisión de dióxido de carbono, uno de los GEI causantes del Cambio climático
Molino Arrocero San Pedro EIRL	Kg Co2/t de arroz producido	34.48	3.44	90%	Disminución de emisión de dióxido de carbono, uno de los GEI causantes del Cambio climático

**Tabla L2: Indicadores ambientales y problemática ambiental (continuación)**

Empresas	Ambiental principal				Relevancia ambiental
	Indicador	Ex ante	Ex post	Var %	
Maderas Peruanas S.A.C (MAPESAC)	Kg Freón R-22/m <sup>3</sup>	0.191	0	100%	El Freón R-22 es el nombre comercial de los gases refrigerantes clorofluorocarbonos (CFCs), los cuales dañan la capa de ozono. Además, contribuyen al cambio climático.
Papelera Panamericana S.A.	Kg DQO/t de pasta de papel producido	113.18	61.44	45.71%	Disminución de la contaminación del agua de aguas residuales.



# ANEXO M: INFORMACIÓN RECOPIADA SOBRE EMPRESAS COMPETIDORAS EN LA INDUSTRIA BANCARIA Y REFERENTES

**Tabla M1: Síntesis de la información recopilada con respecto a la integración de la sostenibilidad y desarrollo de la LCA Seco del Banco Scotiabank**

Banco Scotiabank	
Grupo Económico	Grupo Scotiabank
Visión general	“Ser los mejores en ayudar a nuestros clientes a mejorar su situación financiera, comprometiéndonos a proporcionarles soluciones relevantes a sus necesidades específicas” (Scotiabank, 2016)
Visión RSE	“Scotiabank Perú sobresale dentro del sector financiero en el Perú, posicionándose como un líder social y ambientalmente responsable, promoviendo el desarrollo de su entorno y disminuyendo los riesgos de reputación. Sus colaboradores, proveedores y clientes son parte activa de esta diferencia y la comunidad lo reconoce como tal” (Scotiabank, 2015).
Reporte de Sostenibilidad	Cuenta con un Reporte anual de Responsabilidad Social Corporativa. La publicación más reciente corresponde al año 2014 <sup>67</sup> .
<p>Según el Reporte de Responsabilidad Social Corporativa (2015), el banco cuenta con adhesiones e iniciativas voluntarias importantes en el sector financiero a nivel internacional, las cuales se han suscrito desde su casa Matriz:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacto Mundial (2010)</li> <li>• Carta de las Empresas para un Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional (1991)</li> <li>• Principios del Ecuador (2005)</li> <li>• Carbon Disclosure Project (2005)</li> <li>• Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente UNEP-FI (2005).</li> </ul> <p>El banco tiene como objetivo “garantizar la minimización del impacto medioambiental en las operaciones propias y en las derivadas de sus productos y servicios” (Scotiabank, 2015). Para su cumplimiento se consideran los siguientes factores: cumplir con los requerimientos medioambientales en el país, incorporar criterios ambientales a las operaciones internas del banco, trabajar en la gestión del riesgo, hallar oportunidades de productos y servicios financieros que contribuyan y respeten al medio ambiente, entre otros. Cabe mencionar, que estas políticas corresponden a los estándares internacionales solicitados por la casa matriz del banco a todas sus subsidiarias.</p> <p>Por otro lado, el banco cuenta con una política de cambio climático, la cual está orientada, principalmente, a la medición de huella de carbono, a la reducción del impacto ambiental. Esto se está logrando a través de mejores prácticas internas y la compensación de las emisiones de GEI. Además, Scotiabank apoya a la difusión y posicionamiento de temas ambientales mediante la comunicación en medios de prensa. Por ejemplo, algunas iniciativas realizadas como “La hora del planeta”, auspicio de campañas, colectas y actividades, entre otros. En este sentido, los servicios de Marketing del banco destinan aproximadamente el 5% de su tiempo a trabajos enfocados a temas medioambientales y sociales, como apoyo a actividades de RSC.</p> <p>Respecto a los productos y servicios, el banco reconoce los medios o canales alternativos a los convencionales (Banca Telefónica, Banca Móvil, Scotia en Línea, entre otros) como un apoyo a la reducción del uso de recursos como papel u otros relacionados al transporte.</p>	

<sup>67</sup> Si bien la publicación más reciente corresponde al 2014, en el presente análisis se incluye la información correspondiente al Reporte de Responsabilidad Corporativa 2013, ya que a la fecha de elaboración esta era la última publicación disponible.

**Tabla M1: Síntesis de la información recopilada con respecto a la integración de la sostenibilidad y desarrollo de la LCA Seco del Banco Scotiabank (continuación)**

Banco Scotiabank	
<p>También, cabe mencionar que el banco cuenta con procedimientos que incluyen el análisis de riesgos ambientales sobre las garantías ofrecidas para los préstamos. Asimismo, no presentó proyectos financiados por la LCA en el año 2013<sup>68</sup>. Esta es la única línea con enfoque ambiental gestionado desde el banco, no existen otras.</p> <p>En respuesta a la gobernanza externa del banco, se han priorizado la evaluación de riesgos ambientales y sociales en las líneas de negocio.</p> <p>Finalmente, es importante señalar que el banco ha iniciado acciones de comunicación y marketing orientadas a promover y difundir la LCA Seco, así como facilidades ante préstamos que superen las cantidades ofrecidas por la LCA, siendo este un factor diferenciador de la LCA desde la gestión del Scotiabank.</p>	

**Tabla M2: Síntesis de la información recopilada con respecto a la integración de la sostenibilidad y desarrollo de la LCA Seco del Banco Interbank**

Banco Interbank	
Grupo Económico	Intercorp
Visión general	Ser el mejor banco, a partir de las mejores personas.
Reporte de sostenibilidad	No cuenta con Reporte de Sostenibilidad publicado.
<p>Según Luis Felipe (2013), gerente general de Interbank, el banco no tiene un enfoque de responsabilidad social en sí, sino coincide con la importancia del modelo de valor compartido desde la empresa e inmerso en las actividades del banco. Un ejemplo de esto es la bancarización, vinculado a la inclusión social así como a la ampliación del universo del mercado bancario.</p> <p>El Banco Interbank realizó avances en relación a mediciones de huella de carbono hasta el año 2012, sin embargo no se ha obtenido información de avances en el ámbito ambiental a la fecha.</p>	

<sup>68</sup> En el año 2014, se consideraron

**Tabla M3: Bancos líderes en sostenibilidad a nivel mundial. Banco Westpac**

Banco Westpac	
Grupo empresarial	Westpac Corporate
País	Australia
Ranking	1er banco más sostenible del mundo, según ROBECOSAM
Visión	Ser una de las mejores compañías de servicio, ayudando a los clientes, comunidades y personas a prosperar y crecer.
Estrategia	Lograr la visión mediante la provisión de retornos superiores para los grupos de interés, construir relaciones profundas y durables con los cliente, siendo un líder en la comunidad y ser un lugar donde las mejores personas quieren trabajar.
Avances	
<p>El banco tiene una estrategia de sostenibilidad que soporta el enfoque mediante la anticipación y diseño de los asuntos más urgentes de la sociedad, para ello el banco cuenta con habilidades y experiencia para lograr una diferenciación significativa y conducir al valor de negocio (Westpac, 2016).</p> <p>Estas áreas son las siguientes (Westpac, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipar los grandes cambios de la evolución demográfica y cultural y su impacto en nuestro lugar de trabajo y los clientes.</li> <li>• Creación de soluciones económicas a los desafíos ambientales</li> <li>• Ayudar a los clientes a lograr futuros financieros sostenibles en una situación distinta.</li> </ul> <p>El enfoque del banco busca hacer la sostenibilidad parte de negocio involucrándola en la estrategia, valores, culturas y procesos (Westpac, 2016).</p> <p>Asimismo, la gestión de riesgo desarrollada por el banco toma en cuenta el riesgo ambiental como riesgo financiero, y en este sentido el banco declara estar preparándose para hacer frente al cambio climático y para una economía de 2 grados centígrados.</p> <p>También, es importante mencionar que el crecimiento económico y la protección ambiental son metas complementarias, por ello se trabaja en la creación de valor mediante la eficiencia en el uso de recursos y la transparencia contable (Westpac, 2016).</p> <p>Australia es un exportador significativo de energía y al igual que Nueva Zelanda tiene recursos para energía limpia. Frente a ello, se reconoce la vulnerabilidad frente a los impactos del clima, lo que crea incentivos aún mayores para gestionar el cambio climático. Ante ello, el banco ayuda a desacoplar el crecimiento económico de las emisiones y resalta la necesidad de una economía de carbonizada y un desarrollo económico sostenible. Debido a la complejidad de esto, se resalta la importancia de un enfoque colaborativo (Westpac, 2016).</p> <p>En cuando a los productos y servicios sostenibles que presenta el banco en su oferta, se reconoce que estos proveen oportunidades para conectar con los clientes más directamente. El enfoque desde la oferta sostenible es doble. Primero, el banco busca innovar con nuevos productos y servicios para encontrar necesidades emergentes en los clientes. Y segundo, busca diseñar todos los productos teniendo la sostenibilidad en mente. Esto incluye tomar en cuenta el valor de la cadena de valor de las actividades financieras del banco (Westpac, 2016).</p> <p>Un dato importante es que el Westpac tiene 1,065 millones de dólares financiados bajo los Principios de Ecuador. Además, cabe mencionar que el financiamiento a energías renovables equivale al 61% del portafolio de financiamiento para generación eléctrica del banco en Australia y Nueva Zelanda. Por otro lado, el banco cuenta con 4 servicios financieros sostenibles únicos en el mercado.</p> <p>No se encontró información sobre capacitaciones en temas ambientales.</p>	

**Tabla M4: Bancos líderes en sostenibilidad a nivel mundial. Banco Bancolombia**

Banco Bancolombia	
Grupo Económico	Grupo Bancolombia
País	Colombia
Ranking	5to banco más sostenible del mundo y primero en América, según ROBECOSAM
Avances	
<p>El banco tiene como estrategia corporativa una “Visión 20/20”, que es una estrategia para lograr la más alta recomendación, siendo una banca más humana. La cual se basa en los siguientes pilares (Grupo Bancolombia, 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas comprometidas con una banca más humana</li> <li>• El valor de la confianza</li> <li>• Innovación en la experiencia de los clientes</li> <li>• Crecimiento sostenible</li> </ul> <p>En orden al cumplimiento de los puntos mencionados, el banco identifica que es necesario innovar en 11 temas que distingue como relevantes para contribuir al desarrollo sostenible en las comunidades donde tiene presencia:</p> <p>1) consolidación del modelo de gestión de una banca más humana, 2) gestión innovadora del talento, 3) consolidación del modelo de sostenibilidad social y ambiental 4) gestión estratégica del riesgo , 5) gestión proactiva de la reputación, 6) construir más y mejores relaciones con los clientes, 7) estar cómo, cuándo y dónde sean necesarios, 8) impecabilidad y simplicidad operativa, 9) consolidación internacional, 10) gestión de la eficiencia y la rentabilidad y 11) potenciar negocios clave.</p> <p>El banco tiene 6 políticas de sostenibilidad transversales a su gestión: compras sostenibles, derechos humanos, cambio climático; temas controversiales en la financiación, ya que se define actividades y activos que no serán financiados debido al alto impacto social o ambiental; inversión responsable que incorpora criterios ambientales y sociales en la toma de decisiones, y el relacionamiento con los grupos de interés.</p> <p>Asimismo, en su declaración de sostenibilidad se presenta la intención de crear relaciones perdurables con los grupos de interés, basados en la confianza y el trabajo sostenible desde los ámbitos económico, ambiental y social de una manera transversal a las actividades del banco.</p> <p>Es posible concluir que el enfoque de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial del banco no se orienta a acciones aisladas, sino al contrario, el banco ha relacionado las esferas contempladas del desarrollo sostenible a lo largo de su actividad, enfocándose claro está en aspectos que ayudan a delimitar su acción como son la inclusión social, el cambio climático y la experiencia de los clientes.</p> <p>Por otro lado, cuenta con adhesiones voluntarias entre las cuales resaltan (Grupo Bancolombia, 2015):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dow Jones Sustainability Indexes</li> <li>• Global Reporting Initiative</li> <li>• Equator Principles</li> <li>• The Global Compact</li> <li>• UNEP-FI</li> <li>• CECODES</li> <li>• Carbon Disclosure Project-CDP</li> </ul> <p>En cuanto a los productos y servicios financieros que ofrece, se encuentra una vasta lista de líneas acorde a negocios sostenibles, donde existen aliados importantes (como es el caso de la LCA Seco y los actores involucrados). Realiza asesorías a las empresas y también tiene productos financieros orientados a temas específicos, como son transportes sostenibles, o energías renovables (Bancolombia, 2015).</p>	



**Tabla M4: Bancos líderes en sostenibilidad a nivel mundial. Banco Bancolombia (continuación)**

Banco Bancolombia

Finalmente, el banco señala como parte de su estrategia en negocios sostenible contar con capacitaciones cursos tanto para los clientes como para el equipo comercial. Además, señala que la búsqueda de alianzas es un factor constante para mejorar las condiciones y servicios para sus clientes, además les ayuda a identificar oportunidades de negocios sostenibles. (BanColombia, 2015).

Cabe señalar, que el banco cuenta con sistema de mediciones del impacto ambiental, así como con su correspondiente compensación (en el caso de Huella de Carbono).



## ANEXO N: FACTORES EXTERNOS OBTENIDOS MEDIANTE EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO PARA EL DESARROLLO POTENCIAL DE LA LCA SECO

**Tabla N1: Total de factores externos identificados en el análisis**

Factores identificados:	
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presión internacional sobre el tema ambiental</li> <li>2. Compromisos asumidos internacionalmente vinculados a temas ambientales</li> <li>3. Planes y estrategias nacionales incluyen mención sobre preocupaciones ambientales y la intención de crecer sosteniblemente</li> <li>4. El tema ambiental, considerado como tema de importancia para el sector financiero. El Comité Ambiental en ASBANC.</li> <li>5. Iniciativas que impulsan la sostenibilidad desde la actividad empresarial en el sector financiero</li> <li>6. Crecimiento verde como alternativa para desarrollo sostenible en el país</li> <li>7. Promoción de la actividad exportadora en PYMEs</li> <li>8. Fondos del Banco Mundial y del IFC que promueven el desarrollo sostenible disponibles para intermediarios financieros</li> <li>9. El Gobierno, de la mano con entidades bancarias, ha impulsado iniciativas que facilitan el financiamiento de la actividad exportadora.</li> <li>10. Relación positiva entre estrategias de gestión ambiental (producción más limpia y ecoeficiencia) con la competitividad de la empresa</li> <li>11. Fábricas en zonas urbanas que amenazan la calidad de vida ya identificadas.</li> <li>12. Existe información útil para el sector financiero desde el enfoque ambiental.</li> <li>13. Difusión de prácticas eco-amigables desde distintas organizaciones (tanto públicas como privadas)</li> <li>14. Concientización ambiental tanto a nivel nacional como internacional.</li> </ol>
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de fiscalización ambiental</li> <li>2. No existen incentivos para la adopción de comportamientos ambientalmente responsables</li> <li>3. Nuevas exigencias de mercado, que incluyen aspectos ambientales en las pequeñas y medianas empresas</li> <li>4. Toma de decisiones lentas por parte de los empresarios peruanos.</li> <li>5. Inversión elevada para la adopción de tecnologías más limpias.</li> <li>6. No existe información estadística ni indicadores ambientales en el sector industria (pequeña y mediana empresa).</li> <li>7. Mayor preocupación ambiental debido a mayor exposición frente a riesgos ambientales.</li> <li>8. Países vecinos cuentan con bancos que han avanzado considerablemente en el desarrollo de productos y servicios financieros.</li> <li>9. Conocimiento todavía incipiente a nivel práctico por parte de funcionarios del sistema financiero (tanto regulatorio como privado) para el desarrollo de iniciativas de financiamiento verde.</li> </ol>

**Tabla N: Total de factores identificados en el análisis interno**

Análisis interno: Factores de éxito	
Fortalezas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. BCP es el banco líder en el país y cuenta con el respaldo del grupo Credicorp.</li> <li>2. Participa activamente en el Comité Ambiental de ASBANC para la discusión de temas de interés nacional desde el sistema financiero.</li> <li>3. Ha desarrollado proyectos e iniciativas ambientales desde su principio de eficiencia. Entre ellas hay mediciones de Huella de Carbono, Agencias Sostenibles, gestión de RRSS, etc.</li> <li>4. Cuenta con consultores especializados nacionales e internacionales.</li> <li>5. El BCP está suscrito a acuerdos y reportes voluntarios vinculados al impulso de la sostenibilidad tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>6. La gerencia de RSE ha empezado a posicionarse en el banco, siendo el punto de consulta sobre temas ambientales para otras áreas.</li> <li>7. Cuentan con amplia presencia a nivel nacional (en todas las regiones).</li> <li>8. El BCP cuenta con experiencia en líneas promocionales, donde participan aliados institucionales como el Estado.</li> <li>9. El banco se encuentra avanzando en la consideración de variables ambientales en la gestión del riesgo.</li> <li>10. El banco tiene un presupuesto (%) definido a las actividades y proyectos de RSE</li> <li>11. Identificación de aliados potenciales para el desarrollo conjunto de productos y servicios financieros sostenibles.</li> <li>12. El BCP cuenta con colaboradores comprometidos desde la gestión de la LCA. Además, estos colaboradores han desarrollado habilidades blandas así como sensibilización a temas de desarrollo sostenible gracias al enfoque de la LCA.</li> <li>13. El BCP ha avanzado en capacitaciones en temas de RSE, como en riesgos que consideran el factor ambiental</li> <li>14. El BCP cuenta con un personal joven (31 años en promedio), es decir tienen como colaboradores a <i>millennials</i>, que se caracterizan por ser más sensibles a temas ambientales y sociales. Y que además, buscan en su organización un propósito más allá que el económico.</li> <li>15. Están empezando a identificar oportunidades en el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros sostenibles.</li> <li>16. Contratación de estudio de Diagnóstico del <i>Dow Jones Sustainability Index</i> que tiene como fin reconocer el valor que aportaría a los accionistas participar del índice (¿cuánto está dejando de ganar el banco por no participar en él?).</li> </ol>
Debilidades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La sostenibilidad no está incluida en la estrategia del BCP.</li> <li>2. No existe una estrategia únicamente de sostenibilidad ambiental o el enfoque ambiental del banco. Tampoco es considerada por la estrategia de RSE (principalmente orientada a educación financiera).</li> <li>3. La LCA, desde la gestión del BCP, solo es ofrecida a clientes internos.</li> <li>4. Su gestión se realiza desde la banca mayorista, no aprovechamiento del <i>expertise</i> de la banca minorista.</li> <li>5. El banco ha reconocido la tendencia en el desarrollo de líneas verdes, pero aún no la oportunidad. No existen directrices o lineamientos que incentiven el desarrollo de líneas verdes por parte del banco.</li> <li>6. La LCA no cuenta con indicadores financieros propios, sino por tipo de producto (leasing, leaseback, etc).</li> </ol>

