

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



REPORTES DE SOSTENIBILIDAD COMO HERRAMIENTAS DE

GESTIÓN PARA LA EMPRESA LUCKY

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Christian Omar Celino Torres

Carlos Adolfo Higa Vargas

Eduardo Angelo Marcos Sánchez

Víctor Piña Rivera

Asesor: Iván Manuel De La Vega Hernández

Surco, marzo 2020

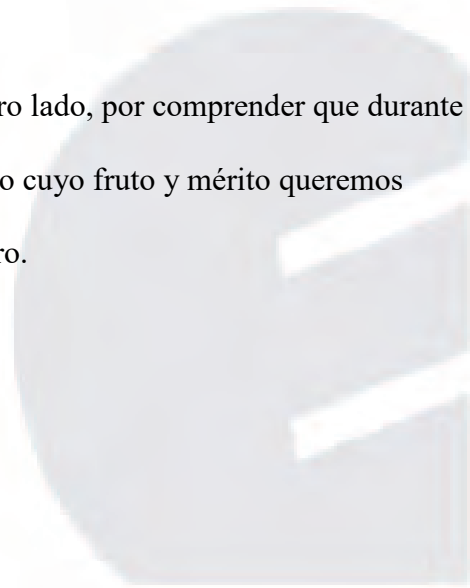
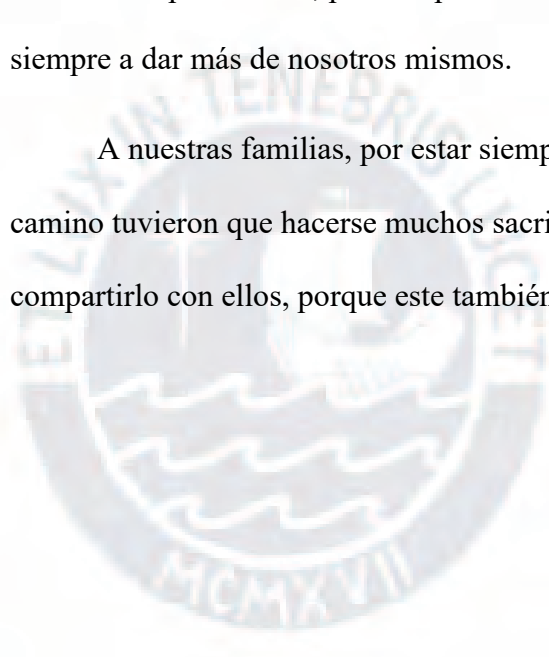
Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento:

Al profesor Iván Manuel De La Vega Hernández, por su labor de asesoría, motivación y comprensión transmitida durante el tiempo de ejecución de este proyecto; aspectos fundamentales para culminar con éxito el presente trabajo de tesis.

A Centrum PUCP y a nuestros docentes, por impulsar nuestra formación y nuestro crecimiento profesional, por compartir su conocimiento y experiencia, y por motivarnos siempre a dar más de nosotros mismos.

A nuestras familias, por estar siempre a nuestro lado, por comprender que durante este camino tuvieron que hacerse muchos sacrificios, pero cuyo fruto y mérito queremos compartirlo con ellos, porque este también es su logro.



Dedicatoria

A mis queridos padres y hermanos por su apoyo constante y motivación para lograr mis metas.

Carlos

A mis padres, por todo su apoyo incondicional, desde que comencé a dar mis primeros pasos.

Christian

A mi esposa, hijos y padres, que fueron mi principal motor y motivación, brindándome todo su apoyo para lograr mi crecimiento profesional.

Eduardo

A mis amados padres y hermano, por haber sido mi principal apoyo y ejemplo durante esta etapa de crecimiento personal y profesional.

Víctor

Resumen Ejecutivo

Fundada en 1989 por Lucrecia Carrión Romero, Lucky surgió como una oportunidad de negocio que consistía en brindar servicios de marketing *Below the line* (BTL) a la empresa para la cual trabajaba, actualmente Alicorp. Con el paso del tiempo, la organización ha desarrollado y consolidado tres líneas de negocio: Lucky Trade, que impulsa la gestión de canales de distribución de bienes producidos por sus clientes; Lucky Promo, enfocada en el desarrollo de promoción de alto impacto en el punto de venta; y Lucky Xplora, que brinda información en tiempo real sobre resultados de gestión en puntos de venta.

La revisión de los reportes de sostenibilidad bajo el estándar del Global Reporting Initiative (GRI) que elaboró Lucky, permitió evidenciar que el principal problema de la organización es la carencia de un modelo de gestión de riesgos. Se complementó esta revisión con la de otros estándares de sostenibilidad que enfatizaban la necesidad de hacer un análisis de materialidad, y que convergían en la importancia de medir los impactos económicos, sociales y ambientales de la firma sobre sus diferentes grupos de interés. Asimismo, de la revisión de literatura efectuada, se pudo evidenciar y concluir que la gestión de riesgos es un elemento vital para lograr sostenibilidad a largo plazo, la cual se encuentra vinculada a los conceptos de responsabilidad social corporativa y creación de valor compartido.

La solución propuesta consiste en implementar un modelo de gestión de riesgos basado en una guía estándar y de aceptación mundial: la norma ISO 31000:2018. A través de esta norma, se establecerá el marco de referencia, el proceso, y se adoptará un grupo de principios que fungirán como factores de éxito clave para que el modelo sea autosostenible y que forme parte de la cultura de la organización. Esta propuesta de implementación recomienda la creación de un ente autónomo, que tendrá el encargo de liderar una gestión de riesgos proactiva y preventiva, la cual enriquecerá el proceso de elaboración de futuros reportes de sostenibilidad, mejorando la rendición de cuentas a sus diversos grupos de interés.

Abstract

Founded in 1989 by Lucrecia Carrión Romero, Lucky emerged as a business opportunity that consisted in providing marketing services Below the line (BTL) to the company she worked for, currently Alicorp. Over time, the organization has developed and consolidated three business lines: Lucky Trade, which promotes the management of distribution channels for goods produced by its customers; Lucky Promo, focused on the development of high impact promotion at the point of sale; and Lucky Xplora, which provides real-time information on management results at points of sale.

The review of sustainability reports according to the Global Reporting Initiative (GRI) standard prepared by Lucky allowed us to show that the main problem of the organization is the lack of a risk management model. This review was complemented with other sustainability standards that emphasized the need for an analysis of materiality, and that converged on the importance of measuring the company's economic, social and environmental impacts over its different interest groups. Likewise, from the literature review, it was possible to demonstrate and conclude that risk management is a vital element to achieve long-term sustainability, which is linked to the concepts of corporate social responsibility and shared value creation.

The proposed solution is to implement a risk management model based on a standard and global acceptance guide: ISO 31000: 2018. Through this standard, the reference framework and the process will be established, and a group of principles will be adopted, which will function as key success factors for the model to be self-sustaining and to be part of the organizational culture. This implementation proposal recommends the creation of an autonomous entity, which will be responsible for leading a proactive and preventive risk management, which will enrich the process of preparing future sustainability reports, improving accountability to its various stakeholders.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1. Presentación de la organización	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Misión, visión y cultura Lucky	6
1.1.3 Servicios y clientes	7
1.1.4 Pilares de éxito y ventaja competitiva	9
1.2. Análisis de la industria (Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter).....	10
1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	10
1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	13
1.2.2 Poder de negociación de los compradores	14
1.2.3 Amenaza de sustitutos.....	16
1.2.4 Rivalidad de los competidores	17
1.3. Análisis externo (PESTEL)	18
1.3.1 Fuerzas políticas, y gubernamentales (P).....	19
1.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	19
1.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	23
1.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	26
1.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	27
1.3.6 Fuerzas legales (L).....	28
1.3.7 Amenazas y oportunidades	29
1.4. Análisis interno (AMOFHIT).....	30
1.4.1. Administración y gerencia (A)	31

1.4.2. Marketing y ventas (M).....	32
1.4.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	35
1.4.4. Finanzas y contabilidad (F)	36
1.4.5. Recursos humanos (H)	38
1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	39
1.4.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	41
1.4.8. Fortalezas y debilidades	42
1.5. Conclusiones.....	42
Capítulo II: Problema Clave.....	44
2.1. Problemas identificados en la empresa	44
2.1.1 Necesidad de capacitación continua	48
2.1.2 Manejo de relaciones laborales con personal de campo	49
2.1.3 Alto nivel de concentración de clientes e innovación incipiente.....	49
2.1.4 Falta de herramientas de tarificación de servicios	50
2.1.5 Falta de gobierno corporativo y gestión integral de riesgos	51
2.2. Problema clave	52
2.2.1 Sustancia	53
2.2.2 Ubicación	54
2.2.3 Propiedad	54
2.2.4 Magnitud.....	55
2.2.5 Perspectiva de tiempo	55
Capítulo III: Revisión de la literatura	56
3.1. Revisión de la literatura.....	56
3.1.1 Sostenibilidad.....	56
3.1.2 Estándares de sostenibilidad: GRI, SASB, y RobecoSAM	74

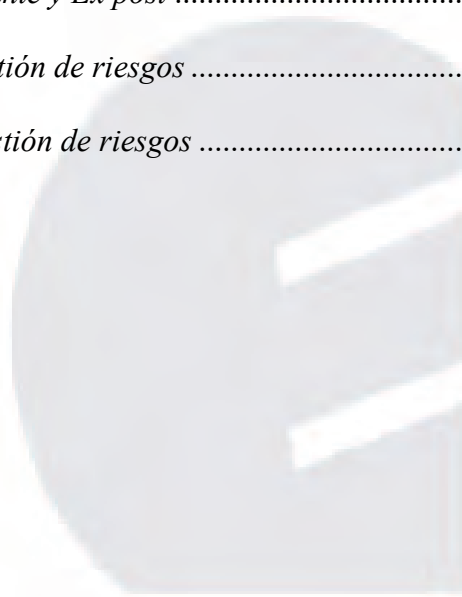
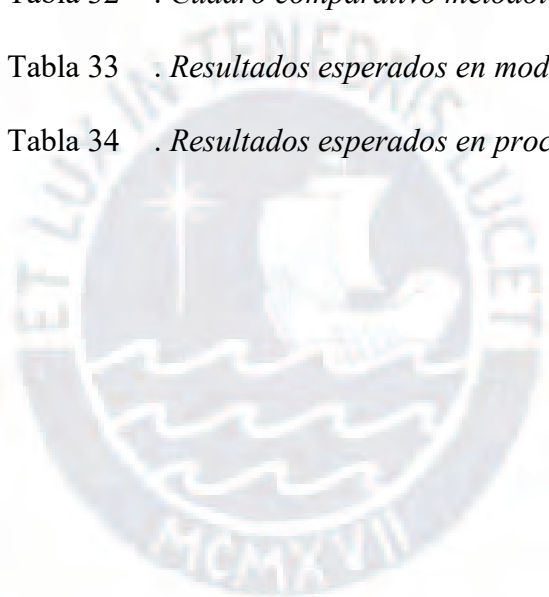
3.1.3	Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos	89
3.2.	Conclusiones	105
Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa		108
4.1.	Análisis cualitativo	108
4.2.	Análisis cuantitativo	114
4.3.	Conclusiones	121
Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema		122
5.1.	Causas identificadas	122
5.1.1	Subestimación y desconocimiento de beneficios.....	122
5.1.2	Falta de un marco normativo aplicable al sector industrial	124
5.1.3	Desconocimiento de metodologías y herramientas de gestión	125
5.1.4	Enfoque reactivo de gestión de impactos.....	125
5.1.5	No alineación entre objetivos de negocio y de gestión de riesgos.....	126
5.1.6	Ausencia de una unidad de riesgos independiente.....	127
5.2.	Principales causas del problema	127
Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas		129
6.1.	Alternativas para resolver el problema.....	129
6.1.1.	Enfoque de evaluación de riesgos.....	129
6.1.2.	Metodologías de gestión	132
6.2.	Evaluación de alternativas.....	133
Capítulo VII: Solución propuesta		136
7.1.	Principios.....	136
7.2.	Marco de referencia.....	137
7.3.	Proceso	139
7.4	Solución propuesta para Lucky	142

7.4.1	Establecimiento del modelo de gestión de riesgos en Lucky	142
7.4.2	Establecimiento de proceso de gestión de riesgos en Lucky	144
Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave		146
8.1.	Actividades	146
8.1.1	Establecimiento de modelo de gestión de riesgos en Lucky.....	146
8.1.2	Establecimiento de proceso de gestión de riesgos en Lucky (Proceso).....	148
8.2.	Gráfico de implementación de Gantt.....	150
8.3.	Factores de éxito clave	150
Capítulo IX: Resultados esperados		155
9.1.	Resultados esperados en modelo de gestión de riesgos	155
9.2.	Resultados esperados en proceso de gestión de riesgos	156
Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones.....		157
10.1.	Conclusiones	157
10.2.	Recomendaciones	160
Referencias.....		163

Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Empresas y unidades del Grupo Lucky</i>	5
Tabla 2	. <i>Valores de Lucky</i>	7
Tabla 3	. <i>Principales clientes de Lucky - 2018</i>	9
Tabla 4	. <i>Pilares de éxito de Lucky</i>	9
Tabla 5	. <i>Oportunidades y amenazas</i>	30
Tabla 6	. <i>Estructura de Estado de Situación Financiera 2018</i>	37
Tabla 7	. <i>Distribución de colaboradores por sexo y tipo de contrato</i>	39
Tabla 8	. <i>Distribución de colaboradores por ciudad</i>	40
Tabla 9	. <i>Fortalezas y debilidades de Lucky</i>	42
Tabla 10	. <i>Grupos de interés de Lucky y sus expectativas</i>	44
Tabla 11	. <i>Impulsores de las empresas de Servicios</i>	46
Tabla 12	. <i>Dimensiones de SASB para servicios de marketing y profesionales</i>	47
Tabla 13	. <i>Ganadoras del Premio Latin Trade IndexAmericas a la Sostenibilidad 2019</i>	63
Tabla 14	. <i>Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	67
Tabla 15	. <i>Componentes de la norma ISO 26000</i>	69
Tabla 16	. <i>Diferencias entre RSC y CVC</i>	72
Tabla 17	. <i>Oportunidades que ilustran la contribución del VC en Chile</i>	73
Tabla 18	. <i>Estructura de los Estándares GRI</i>	76
Tabla 19	. <i>Principios relativos a la definición de contenido</i>	77
Tabla 20	. <i>Principios relativos a la definición de calidad</i>	77
Tabla 21	. <i>Contenidos Generales del reporte</i>	78
Tabla 22	. <i>Aspectos relevantes en la Industria de Servicios</i>	79
Tabla 23	. <i>Principios de Gobierno Corporativo - OCDE</i>	91
Tabla 24	. <i>Desafíos de Gobierno Corporativo en el Perú</i>	92

Tabla 25	. <i>Servicios ofrecidos Lucky</i>	111
Tabla 26	. <i>Índice de personal capacitado</i>	116
Tabla 27	. <i>Indicador de diversidad</i>	117
Tabla 28	. <i>Índice de Seguridad y Salud en el Trabajo – Lima</i>	117
Tabla 29	. <i>Principales Acreedores Financieros</i>	119
Tabla 30	. <i>Estado de Resultados – diciembre 2017 (Miles)</i>	120
Tabla 31	. <i>Ratio Capacidad de Pago Financiero – 2016 y 2017</i>	120
Tabla 32	. <i>Cuadro comparativo metodologías Ex ante y Ex post</i>	132
Tabla 33	. <i>Resultados esperados en modelo de gestión de riesgos</i>	155
Tabla 34	. <i>Resultados esperados en proceso de gestión de riesgos</i>	156



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Primeras campañas de Lucky Promotora EIRL.....	2
<i>Figura 2.</i>	Principales clientes de Lucky SAC.....	8
<i>Figura 3.</i>	Retorno sobre capital invertido por sectores industriales de Estados Unidos. ..	12
<i>Figura 4.</i>	Nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de Lucky. .	13
<i>Figura 5.</i>	Poder de negociación de los proveedores en el sector de Lucky.....	14
<i>Figura 6.</i>	Poder de negociación de los compradores en el sector de Lucky.....	15
<i>Figura 7.</i>	Nivel de amenaza de sustitución en el sector de Lucky.....	16
<i>Figura 8.</i>	Nivel de rivalidad de competidores en el sector de Lucky.	18
<i>Figura 9.</i>	Comparativo PBI Regional.	20
<i>Figura 10.</i>	Evolución del Riesgo País (Perú vs Latinoamérica).....	22
<i>Figura 11.</i>	Evolución y proyección demográfica	23
<i>Figura 12.</i>	Evolución de la pobreza en el Perú 2009 - 2018.	25
<i>Figura 13.</i>	Evolución de la Tasa de Actividad	25
<i>Figura 14.</i>	Mapa de procesos de Lucky.....	36
<i>Figura 15.</i>	Distribución de deuda por Banco.....	38
<i>Figura 16.</i>	Organigrama de Lucky.	40
<i>Figura 17.</i>	Materialidad de temas económicos, ambientales y sociales.	45
<i>Figura 18.</i>	Mapa de revisión de literatura.....	57
<i>Figura 19.</i>	Visión esquemática de la norma NTP-ISO 26000.....	71
<i>Figura 20.</i>	Influencia de ambiente de control y gestión de riesgos en las organizaciones. .	93
<i>Figura 21.</i>	Valor económico generado y distribuido por Lucky.	115
<i>Figura 22.</i>	Diagrama de Ishikawa para la ausencia de una GIR en Lucky.....	122
<i>Figura 23.</i>	Análisis de escenarios.	130
<i>Figura 24.</i>	Ciclo de vida de gestión de riesgos.....	133

<i>Figura 25.</i>	Propuesta de integración en Lucky.	134
<i>Figura 26.</i>	Priorización de implementación de metodologías y enfoque.	135
<i>Figura 27.</i>	Diagrama de Gantt: Implementación de Gestión de Riesgos en Lucky.	154



Capítulo I: Situación General de la Organización

En el primer capítulo, se presenta a la organización Lucky SAC, destacando su historia, cultura y servicios brindados. Asimismo, se realiza un análisis sobre las Cinco Fuerzas de Porter que determinan la atractividad del sector en el que se desenvuelve. Seguidamente, se presenta un análisis externo del sector, enfatizando las oportunidades y amenazas del entorno cercano. Finalmente, se presenta un análisis interno de las áreas funcionales de la organización, destacando sus fortalezas y debilidades.

1.1. Presentación de la organización

Lucky SAC (en adelante Lucky) es una agencia de información activa de marketing, que tiene por objetivo satisfacer las necesidades de sus clientes con el desarrollo de estrategias de *trade marketing* integral. Lucky se desarrolla en el rubro de servicios de marketing promocional a través de la gestión de puntos de venta; actualmente tiene cobertura en más de 80,000 puntos, en los que gestiona 50 categorías de productos de sus clientes, abarcando aproximadamente 120 marcas. Lucky se constituyó, en forma jurídica, como Sociedad Anónima Cerrada y con naturaleza de propiedad de mediana empresa (Lucky, 2019).

1.1.1 Historia

En el año 1989, Lucrecia Carrión Romero aprovechó la oportunidad de crear una empresa enfocada en servicios de ventas, *merchandising* y promoción de productos masivos para brindar servicios a la empresa en la que estaba trabajando, Perú Pacífico (actualmente Alicorp), por lo cual se fundó Lucky Promotora EIRL. Esta fue una idea innovadora en el Perú para la implementación de marketing *Below the line* (BTL). En la Figura 1, se presentan imágenes de las primeras campañas realizadas a inicios de la década de los noventa.

Las técnicas de marketing BTL consisten en el empleo de formas de comunicación no masiva, y dirigidas a segmentos de mercado muy específicos. Las alianzas estratégicas

desarrolladas con sus clientes han permitido a Lucky convivir con el consumidor de una forma no convencional para medir el impacto de la marca. Este modelo de negocio ha permitido a los clientes de Lucky acceder a menores costos de marketing, en comparación con campañas masivas asociadas a marketing del canal, con lo que se mejora las capacidades de la cadena de suministro para generar valor a los productos (Ragan, 2015).



Figura 1. Primeras campañas de Lucky Promotora EIRL.
Tomado de “Fundadoras” por Lucky (Canal de Youtube), 2015.
https://www.youtube.com/watch?v=6mTbyxe_DYc

En 1996, se introdujeron cambios en la Ley General de Sociedades, por lo que se decidió constituir Lucky SAC en abril de 1996, con la finalidad de aprovechar el efecto positivo del crecimiento de la liberalización de la economía en los años noventa. En 1997, Lucky fue víctima de un fraude por parte de su contador, quien se apropió del monto de dinero destinado para el pago de tributos a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Este evento marcó un hito sobre su modelo de gestión y control, permitiendo el desarrollo de un entorno más profesional, que ha servido de cimiento para dar soporte al crecimiento exponencial de la organización.

En 1998, dados los cambios en el mercado y la alta competencia, Lucky realizó una transformación en los servicios proporcionados a sus clientes. Cambió un enfoque receptivo de requerimientos, hacia un enfoque proactivo para proporcionar soluciones de marketing en puntos de venta. Este cambio de enfoque representó contactar clientes con propuestas innovadoras para el desarrollo de campañas, asegurar servicios logísticos de inicio a fin y generar información relevante del mercado para sus clientes (Aprende LEC, 2019).

Después de una primera década de aprendizaje y desarrollo de un modelo de negocio innovador para el Perú, Lucky empezó a cosechar reconocimientos: en 2001 ganó un premio EFFIE para la campaña “Favorita Cocinera”. Estos premios son otorgados en la industria publicitaria como reconocimiento a la creatividad que genera una estrategia que obtiene resultados concretos para las marcas (EFFIE Perú, 2019). En 2002, participó por primera vez en el Festival Iberoamericano de Promociones, obteniendo un premio en la categoría de marketing promocional de alimentos y bebidas. A la fecha ha obtenido 30 premios en reconocimiento a sus campañas promocionales (Festival Iberoamericano de Promociones, 2019).

En 2005, Lucky inició su proceso de expansión, desarrollando actividades de marketing promocional en Ecuador, Colombia y Bolivia. Este proceso de expansión estuvo vinculado al crecimiento de Alicorp, su principal cliente en la región. Alicorp promovió el uso de técnicas de *trade marketing* en los países en los que había incursionado a través de su alianza con Lucky.

En 2006, se fundó Lucky Ecuador en la ciudad de Guayaquil, con la cual se ha promovido el desarrollo de promociones en más de diez ciudades del país. Ese mismo año se adquirió en Perú el local ubicado en Jr. Manuel Mendiburu 1230, en la urbanización Santa Cruz de Miraflores. Esta adquisición representó un incremento significativo de las capacidades de la organización para atender las crecientes necesidades de sus clientes.

A finales del 2006, se designó a Augusto Saavedra Carrión, hijo de la fundadora, como Gerente General. Augusto se formó en Lucky iniciando en labores comerciales y financieras, y cursó estudios de postgrado en marketing y administración financiera. Otro hito importante del 2006 fue la creación de Escuela de Alta Proyección (EAPRO), que tiene por objetivo formar profesionales en mercaderismo, impulso y gestión de puntos de venta. Con esta iniciativa, se ha buscado promover la profesionalización del servicio al otorgarles a los colaboradores herramientas para su desarrollo y una capacitación continua. Esta iniciativa ha permitido posicionar a Lucky como la primera organización en brindar certificaciones a nombre de la nación para la gestión de *trade marketing* (Lucky, 2019).

En 2013, como parte de la modernización de los servicios, se lanzó Xplora, una plataforma desarrollada por Lucky, con un costo de 600 mil dólares, para la medición de los resultados de la gestión de los puntos de venta para los clientes. Esta plataforma permite entregar en tiempo real información sobre los resultados de las campañas, como el *tracking* de promociones, precios y exhibiciones (Aprende LEC, 2019). Asimismo, se desarrolló el Centro de Operaciones y Logística Promocionales (COLP) para Lucky y sus clientes con la finalidad de proveer servicios logísticos de importación, el almacenamiento y distribución del material para las campañas desarrolladas. COLP cuenta con un sistema informático de distribución y un almacén de última generación con una infraestructura de 5,000 metros cuadrados.

Posteriormente, se desarrolló Promociones Estratégicas BOOOM, empresa dedicada a la creatividad estratégica, comunicación 360 y gestión integral de eventos. Con el desarrollo de estas empresas, se constituyó el Grupo Lucky con la finalidad de brindar servicios conexos y ampliar el alcance de la gestión de las campañas de marketing (Lucky, 2019). En la Tabla 1, se presenta el detalle de empresas y unidades del Grupo Lucky.

En 2014, Lucky obtuvo dos premios de la Asociación de Buenos Empleadores de la Cámara de Comercio Peruano-Americana (ABE) por el programa de capacitación desarrollado a través de EAPRO. Asimismo, obtuvo la certificación como socio promotor que garantiza el cumplimiento de buenas prácticas de empleo. Las prácticas destacadas en la gestión de personas estuvieron enfocadas en que la totalidad del personal se encuentre contratado formalmente, capacitación constante y alineada con el desarrollo profesional de los colaboradores, así como con promover un ambiente de trabajo seguro. En lo que respecta a responsabilidad social, Lucky obtuvo la certificación Worldcob otorgada por la *World Confederation of Business*, en la que se destacó que los valores y prácticas empresariales promovidas por la organización cumplen con las normas en las materias de relaciones laborales, relaciones sociales y responsabilidad ambiental (Lucky, 2018).

Tabla 1

Empresas y unidades del Grupo Lucky

Lucky		Especialistas en la gestión estratégica de canales comerciales e información de marketing.
Promociones Estratégicas (BOOOM)		Especialista en actividades promocionales, desarrollo de conceptos y gestión de eventos
Centro de Operaciones y Logística promocionales (COLP)		Especialista logístico de almacenamiento y distribución del material de campañas
Escuela de Alta Proyección (EAPRO)		Especialista en formación de colaboradores para la gestión comercial en puntos de venta

Nota. Tomado de “Grupo Lucky” por Lucky, 2019
<http://www.lucky.com.pe>

Al cierre del 2018, Lucky tenía presencia en Perú, Ecuador, Colombia y Bolivia, con sedes propias en Perú y Ecuador. En este periodo, generó ingresos por S/ 112 millones, un incremento de 12% respecto al 2017, en más de 20,000 operaciones a lo largo del año. Cuenta con un patrimonio de S/ 26 millones y un ratio deuda patrimonio de 1.45 (deuda por S/ 39 millones) dadas las características del ciclo del negocio, en el que una campaña publicitaria o de impulso dura hasta nueve meses y es necesario cubrir sus necesidades de capital de trabajo.

1.1.2 Misión, visión y cultura Lucky

Lucky tiene como propósito garantizar la eficacia y mejora continua del desempeño del sistema de gestión integral de marketing mediante el cumplimiento de los requisitos legales aplicables, fomentando la competencia, el bienestar, la capacitación, la motivación, la toma de conciencia y compromiso. La misión de Lucky es “Crear valor para nuestros clientes a través de la ejecución excelente de actividades de comunicación, ventas y de análisis estratégico de la información de sus mercados”. La visión de Lucky es “Ser la agencia de marketing promocional líder en Sudamérica, respetando el marco de Responsabilidad Social Empresarial” (Lucky, 2019). La misión y visión de Lucky se encuentran alineadas con los objetivos de largo plazo de la organización, lo cual le ha permitido transformarse de una organización receptiva a una organización con creación de contenido pues de esa manera se genera mayor valor para sus clientes y promueve el desarrollo especializado de sus colaboradores. Los valores de Lucky son: compromiso con la felicidad, honestidad y pasión por el servicio. En la Tabla 2 se presentan los valores de Lucky.

Como parte del código de conducta de Lucky, se promueven los siguientes aspectos: respeto a la legalidad y los valores éticos de la organización, respeto a todas las personas, asegurar la seguridad ocupacional, respeto hacia los clientes, promover el desarrollo profesional e igualdad de oportunidades, cuidar el medio ambiente y asegurar el compromiso

y respeto con los proveedores y competidores. El esquema de responsabilidad social desarrollado por Lucky se encuentra alineado con cubrir las expectativas de los clientes y se centra en el cuidado del medio ambiente y la gestión responsable del talento humano. En lo que respecta al medio ambiente, se promueve una adecuada gestión de residuos, pues dada las características del negocio de marketing, se genera una cantidad significativa de residuos que deben ser reutilizados y administrados para reducir el impacto de contaminación ambiental. En lo que respecta a las personas, se promueve mejores prácticas de seguridad y salud en el trabajo para prevenir enfermedades ocupacionales y la ocurrencia de accidentes en las instalaciones de la empresa (Lucky, 2019).

Tabla 2

Valores de Lucky

Compromiso con la felicidad	<i>Nos apasionan las personas y buscamos felicidad para nuestros empleados. Nos comprometemos con las necesidades personales y profesionales para atenderlos con esfuerzo y dedicación</i>
Honestidad	<i>Actuamos con buena fe. Respetamos nuestros intereses como lo de las personas y empresas con las que trabajamos, buscando siempre el beneficio mutuo y cumpliendo nuestros compromisos</i>
Pasión por el servicio	<i>Vivimos por lo que hacemos y nos encanta. Nuestro compromiso con las personas y empresas que nos acompañan guía cada decisión, convertimos sus objetivos de en nuestro</i>

Nota. Tomado de “Cultura Lucky” por Lucky, 2019
<http://www.lucky.com.pe>

1.1.3 Servicios y clientes

Lucky promueve la gestión estratégica de canales comerciales y puntos de ventas, asimismo, promueve el acceso a información en línea sobre las campañas. Lucky denomina sus líneas de servicio como *Lucky Trade*, *Lucky Promo* y *Lucky Xplora*.

Lucky Trade impulsa la gestión de los canales de distribución, asegurando que los productos de sus clientes se encuentren siempre frente al consumidor, generando mejor disponibilidad de los productos, y presencia en góndolas con mayor impacto visual. Este servicio de *trade marketing* se desarrolla en los canales moderno y tradicional para asegurar la comunicación estratégica de las marcas de los clientes.

El servicio de *Lucky Promo* consiste en desarrollar actividades promocionales de alto impacto. Este servicio de impulso se diseña en coordinación con los clientes a fin de alinear los objetivos comerciales y el público objetivo sobre el que se desarrollará la campaña.

Finalmente, *Lucky Xplora* es un servicio incorporado en 2013 con la finalidad de brindar información en tiempo real a través de una plataforma web para la medición de los resultados de la gestión de los puntos de venta. Xplora permite acceder a los clientes a reportes sobre la gestión comercial desarrollada (Lucky, 2018).

Los clientes de Lucky se encuentran en los segmentos de productos alimenticios y de bebidas, productos de cuidado personal, materiales de construcción, servicios financieros y retail. En la Figura 2, se muestran los principales clientes de Lucky. En lo que respecta a concentración, Alicorp representó más del 40% de la participación de las ventas en 2017 y 2018. En la Tabla 3, se muestra el detalle de los principales clientes al cierre de 2018.



Figura 2. Principales clientes de Lucky SAC.

Tomado de “Clientes” por Lucky, 2019. <http://www.lucky.com.pe/clientes.html>

Tabla 3

Principales clientes de Lucky - 2018

Cliente	Participación de ventas 2017	Participación de ventas 2018	Vigencia de contrato	Inicio de relación
Alicorp	40%	44%	2 años	1996
Colgate Palmolive	17%	12%	1 año	2001
Kimberly Clark	15%	15%	1 año	2016
Unacem	8%	9%	2 años	2013

Nota. Tomado de “Reporte Financiero” por Lucky, 2018

1.1.4 Pilares de éxito y ventaja competitiva

Lucky es una empresa pionera en la gestión de canales y procesos comerciales de los puntos de venta. Su propuesta de valor está enfocada en brindar servicios integrales de *trade marketing*, desde el diseño de la campaña, el desarrollo creativo, el despliegue de la logística para llegar a los canales de comercialización, la implementación de la campaña, la supervisión y la entrega de resultados en tiempo real a los clientes. Dada esta propuesta de valor, los pilares de éxito que le han permitido a Lucky desarrollar ventajas competitivas son la especialización, la asesoría continua, la experiencia y la innovación, como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Pilares de éxito de Lucky

Especialización	Han construido un servicio integral especializado en la gestión de canales comerciales y el punto de venta
Asesoría	Acompañan a sus clientes durante la definición, ejecución y evaluación de sus estrategias de posicionamiento comercial
Experiencia	Hacen que cada contacto con los clientes finales sea una experiencia única y relevante
Innovación	Buscan constantemente nuevas fuentes de valor para sus clientes

Nota. Tomado de “Lucky - Nosotros” por Lucky, 2019
<http://www.lucky.com.pe/nosotros.html>

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

Existen cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, permiten comprender la estructura del sector en el cual está compitiendo, y desarrollar una posición que le permita obtener una mayor rentabilidad y reducir su vulnerabilidad a los ataques (Porter, 2008). El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter hace viable el análisis de la competencia, así como determinar la estructura y atractividad de la industria en la cual se compite, y plantear estrategias (D'Alessio, 2015). Por atractividad de la industria, se debe entender a la rentabilidad de un sector, por la cual, una organización no solo debe hacer un análisis de sus competidores directos, sino de la rivalidad extendida, es decir, incorporar a clientes, proveedores, potenciales ingresantes y sustitutos (Porter, 2008).

El nivel de intensidad de estas cinco fuerzas tiene una relación inversa con el nivel de retornos que las organizaciones que se desenvuelven en una misma industria podrán obtener. En otras palabras, la estructura de un sector determina su rentabilidad en el mediano y largo plazo. Su entendimiento, así como el de las razones que subyacen a dichas fuerzas muestra el origen de la rentabilidad real de un sector y otorga un marco de referencia para anticiparse a la competencia e influir en los retornos en el largo plazo. En la Figura 3, se puede apreciar el nivel de variabilidad del retorno promedio sobre capital invertido (ROIC, por sus siglas en inglés) que existió entre sectores de la industria estadounidense entre los años 1992 y 2006. Debido al grado de afinidad con una de las líneas de negocio de la empresa Lucky, se debe destacar de forma especial el nivel de rentabilidad que obtuvieron las agencias de publicidad: 27.3% (Porter, 2008).

1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La primera fuerza que se debe analizar corresponde a la amenaza de entrada de nuevos competidores, quienes a través de la inserción de nuevas capacidades y en búsqueda de participación de mercado, pueden ejercer presión sobre precios, costos y el nivel de

inversión necesario para competir. De existir un nivel de amenaza alto, quienes ya operan en la industria deben mantener bajos precios o incrementar la inversión para ahuyentar a los potenciales nuevos competidores. Dicha amenaza guarda una relación inversa con el nivel de barreras de entrada, así como de las reacciones esperadas de los actuales participantes del sector (Porter, 2008).

Se debe entender a las barreras de entrada como las ventajas de las que ya gozan las empresas establecidas en el sector. Entre las principales, se encuentran: las economías de escala por el lado de la oferta, traducidas en un menor costo fijo unitario, las cuales desalientan el ingreso de nuevos jugadores. Los beneficios de escala por el lado de la demanda, o efectos de red, los cuales surgen cuando los clientes tienen mayor disposición a pagar por un producto en la medida que ven que este es adquirido por otros clientes similares, es decir, es una decisión basada en confianza de la que aún no gozan los nuevos ingresantes (Porter, 2008).

Al respecto, es importante destacar el tipo de clientes con los que cuenta la empresa Lucky, pues se trata de corporaciones y grandes empresas como Alicorp, Kimberly Clark, o Colgate, productores de bienes de consumo masivo, y que encuentran en Lucky un servicio diferenciado como elemento clave para su toma de decisión (D. López, comunicación personal, 5 de abril, 2019). Asimismo, la incorporación de Gloria ha sido el logro más destacado de Lucky en el transcurso del 2019; y tiene como elemento común, la preferencia de clientes antecesores por su oferta de valor (V. Huerta, comunicación personal, 8 de mayo, 2019).

Entre las demás barreras de entrada que se puede mencionar, se encuentran: los costos para los clientes por cambiar de proveedor, pues mientras más alto sea el costo, será más complicado para un nuevo ingresante adquirir clientes; los requisitos de capital, necesario no solo para instalaciones fijas, sino también para dar facilidades crediticias a los clientes. Este

punto resulta clave pues una campaña promocional de un producto se puede extender hasta nueve meses y el cobro por el servicio que hace Lucky se da usualmente al término de la campaña, en su mayor proporción (V. Huerta, comunicación personal, 8 de mayo, 2019). Las ventajas de costos o calidad de los ya establecidos, el acceso a canales de distribución, las políticas gubernamentales restrictivas, y las represalias esperadas completan el listado de barreras de entrada que deben enfrentar los potenciales ingresantes a un sector industrial (Porter, 2008).

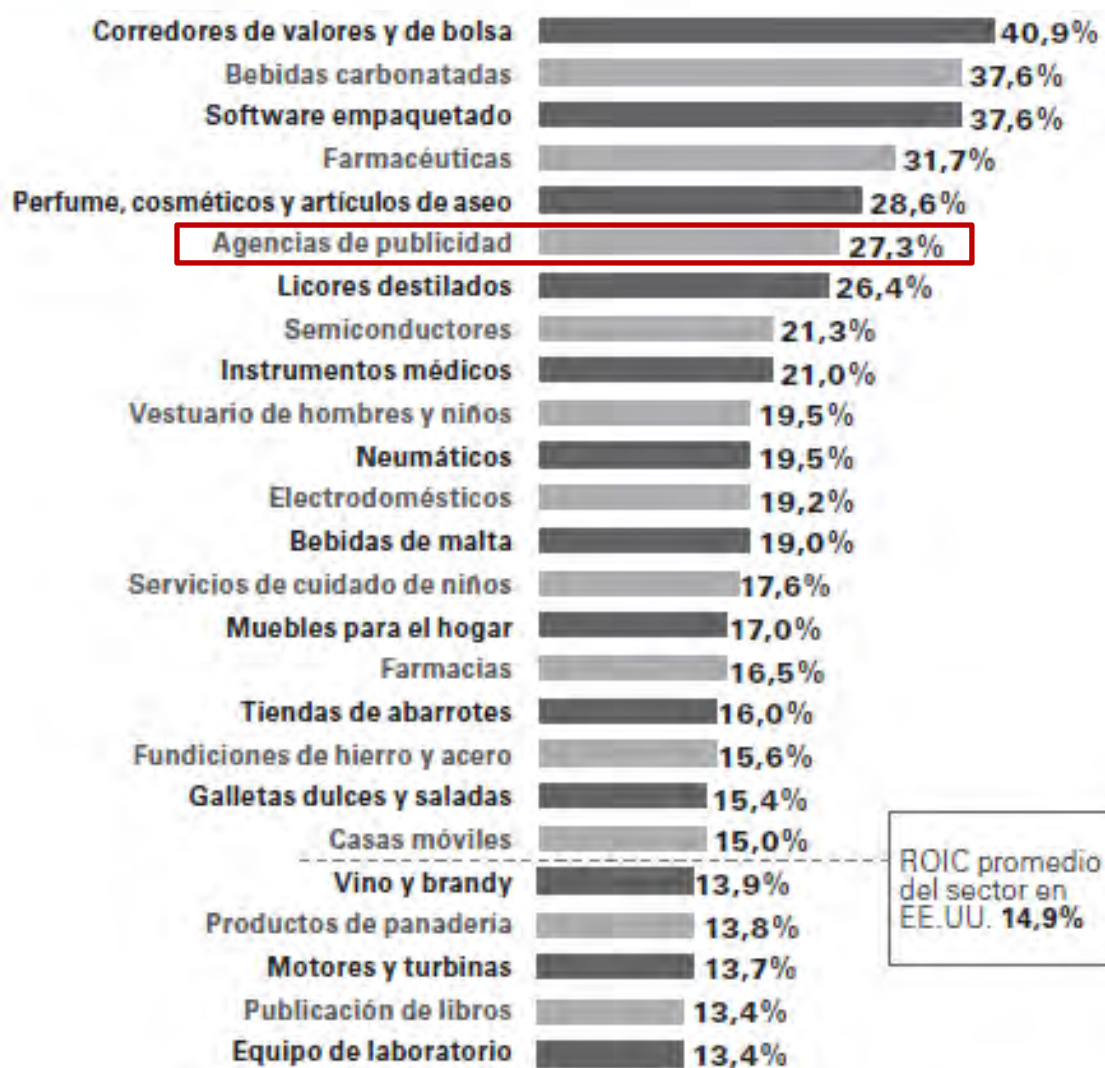


Figura 3. Retorno sobre capital invertido por sectores industriales de Estados Unidos. Tomado de “Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia”, por Michael E. Porter, 2008. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter_libre.pdf

Se puede observar en la Figura 4, que en el caso de la empresa Lucky, el nivel de amenaza de nuevos competidores es bajo, sustentado en barreras de entrada elevadas:

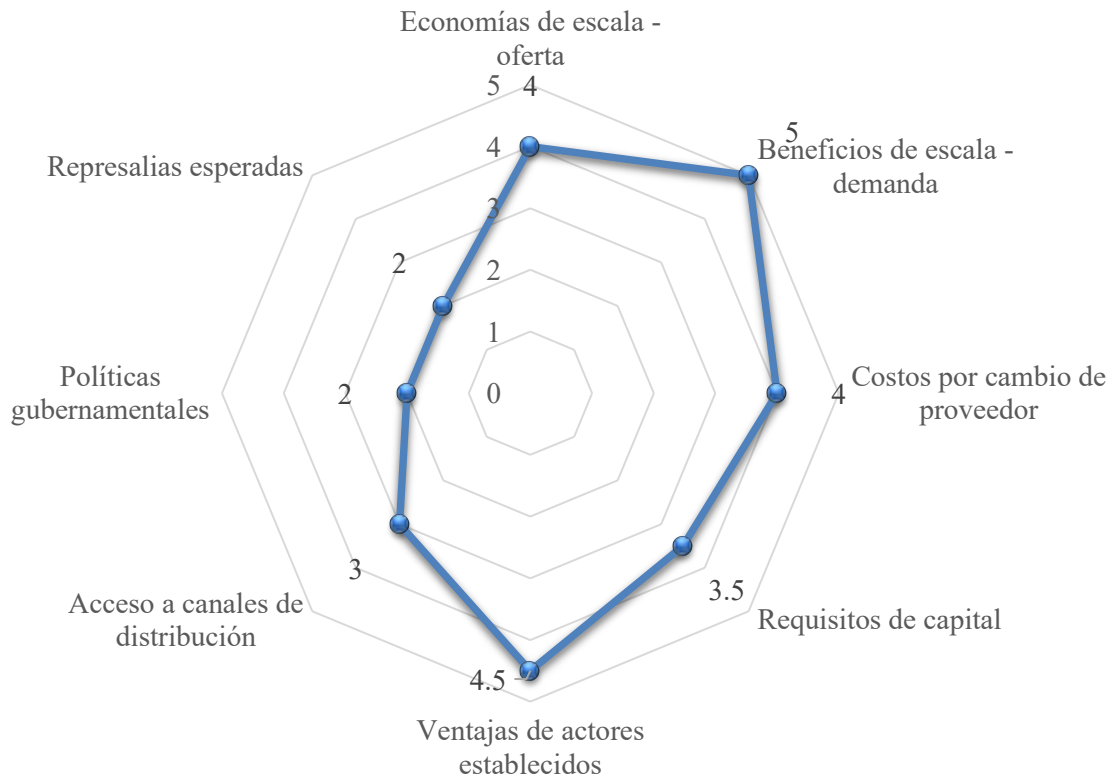


Figura 4. Nivel de amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de Lucky. Adaptado de “Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia”, por Michael E. Porter, 2008.

1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

La segunda fuerza por analizar corresponde al poder de los proveedores, y en específico, su poder de negociación. Aquellos que ostenten un poder más alto pueden retener la mayor parte del valor añadido en la cadena de suministro y pueden obtener una mayor rentabilidad de la industria que no sea capaz de transferir los costos a sus precios propios. Son diversos los tipos de proveedores con los que trabaja una organización, y entre los principales *drivers* que determinan su poder de negociación se encuentran: el nivel de concentración de los proveedores, el grado de dependencia de ingresos con respecto al sector, los costos por cambio de proveedor que los participantes del sector deben asumir; el nivel de

diferenciación de los productos ofertados, la existencia de sustitutos a lo ofrecido por el proveedor, y la posibilidad real de integración hacia adelante. Como organización, y a la vez, como parte de un grupo económico, Lucky ha implementado estrategias externas alternativas (D'Alessio, 2015) como la integración vertical hacia atrás: *Mercadolab*, unidad de negocio dedicada a creatividad e innovación para campañas publicitarias; e integración vertical hacia adelante: *COLP*, brazo logístico del grupo, encargado de la distribución de productos de sus clientes hasta el punto de venta (D. López, comunicación personal, 5 de abril, 2019).

Considerando la calificación a los mencionados drivers, se obtuvo que el poder de negociación de los proveedores es bajo, como se muestra en la Figura 5.

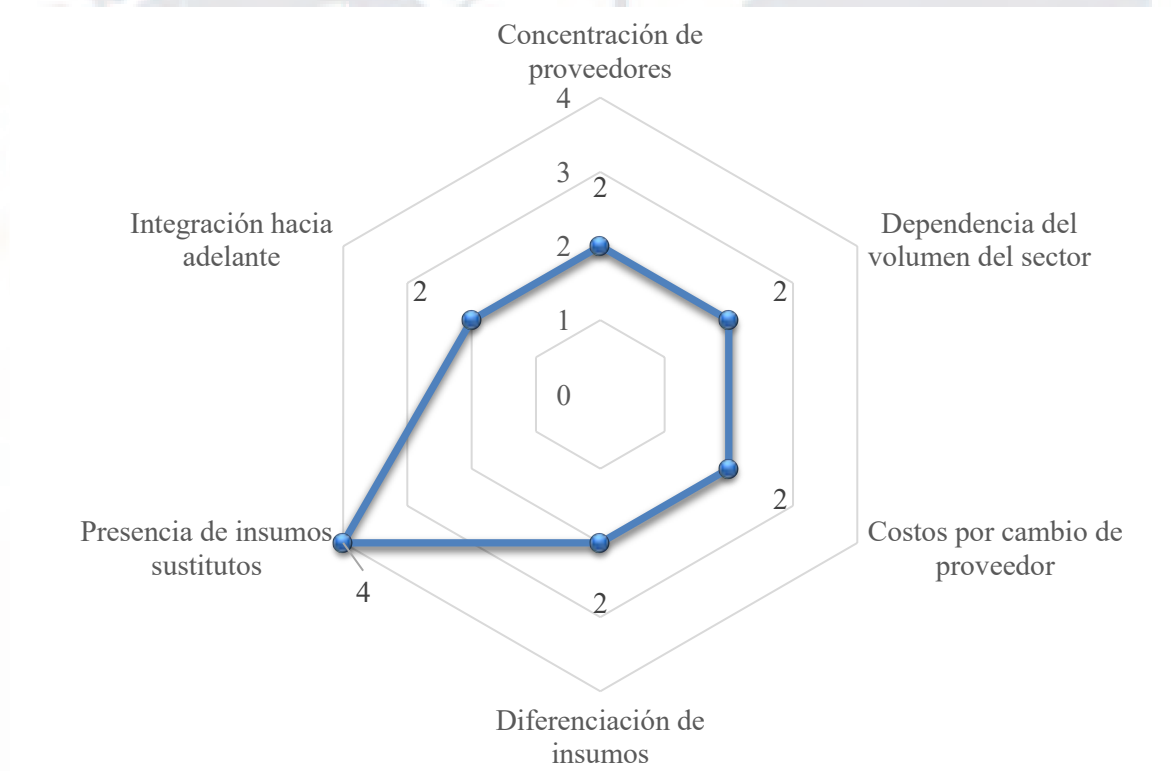


Figura 5. Poder de negociación de los proveedores en el sector de Lucky. Adaptado de “Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia”, por Michael E. Porter, 2008.

1.2.2 Poder de negociación de los compradores

En tercer lugar, se debe analizar el poder de los clientes y su sensibilidad al precio.

Aquí, compete analizar si los compradores tienen la capacidad de retener un mayor valor en

la cadena de suministro, obligando a las compañías a bajar los precios, exigir una mejora en la calidad o en los servicios, lo cual, merma la rentabilidad del sector (Porter, 2008). El poder de negociación de los compradores se sustenta en *drivers* como: concentración, volúmenes de compra, costos por cambio de proveedor, diferenciación del producto, amenaza de integración vertical hacia atrás, y sensibilidad al precio. Al respecto de esta sensibilidad, es importante que se pondere el nivel de afectación que pueden sufrir los bienes o servicios del cliente, por el producto ofrecido por el proveedor.

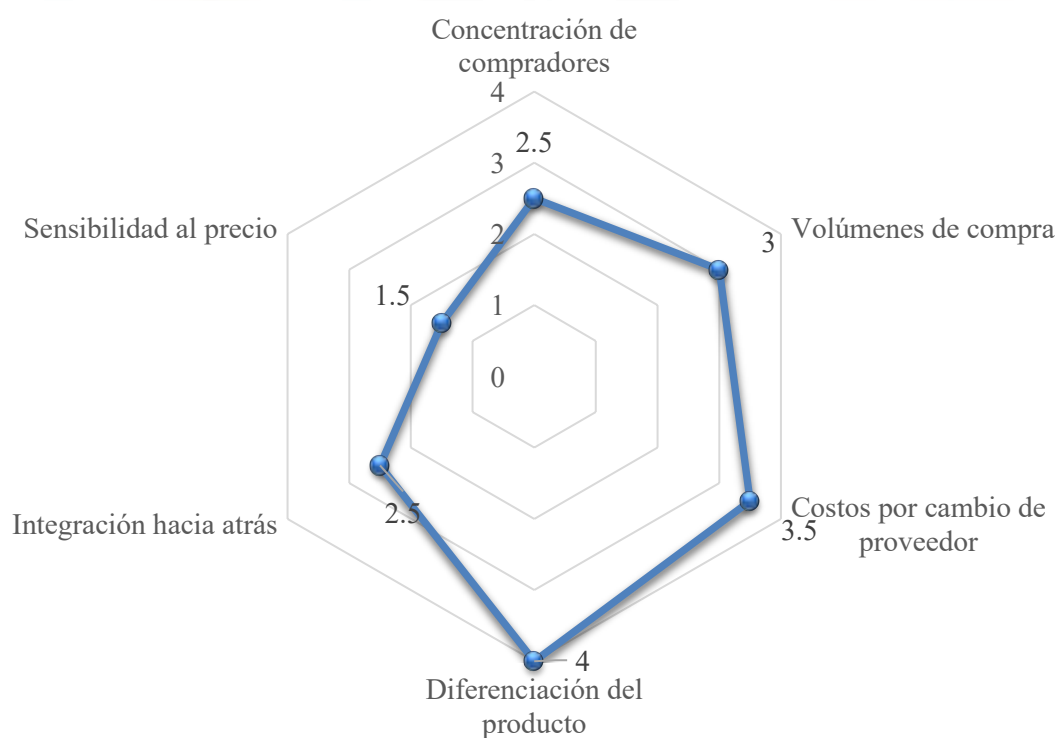


Figura 6. Poder de negociación de los compradores en el sector de Lucky. Adaptado de “Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia”, por Michael E. Porter, 2008.

En el caso de Lucky, que brinda un servicio diferenciado e integral, la mayoría de los bienes o servicios de sus clientes son de consumo o uso masivo, por lo cual, la calidad del servicio tiene un nivel de incidencia determinante que hace que los clientes no escatimen en el precio (D. López, comunicación personal, 5 de abril, 2019). El giro de negocio de sus clientes y el gran posicionamiento de marca que ostentan ha hecho que, en el pasado, sean ellos mismos quienes exploten su nivel de recordación y busquen llegar a los consumidores

finales, lo cual redundaría en que el poder de negociación de los clientes sea bajo, como se puede apreciar en la Figura 6.

1.2.3 Amenaza de sustitutos

El nivel de amenaza de sustitutos del servicio ofrecido por la organización representa la cuarta fuerza materia de análisis. La presencia de sustitutos afecta negativamente la rentabilidad de un sector al establecer cotas a los precios. De no haber un distanciamiento de los sustitutos a través del desempeño del producto, el marketing y otros medios, no solo se afectará la rentabilidad del sector, sino también el posible crecimiento. El nivel de amenaza de los sustitutos está en función de: un atractivo *trade-off* de precio y desempeño respecto del producto del sector, costo de cambio hacia el sustituto, y propensión de los compradores a sustituir (Porter, 2008).

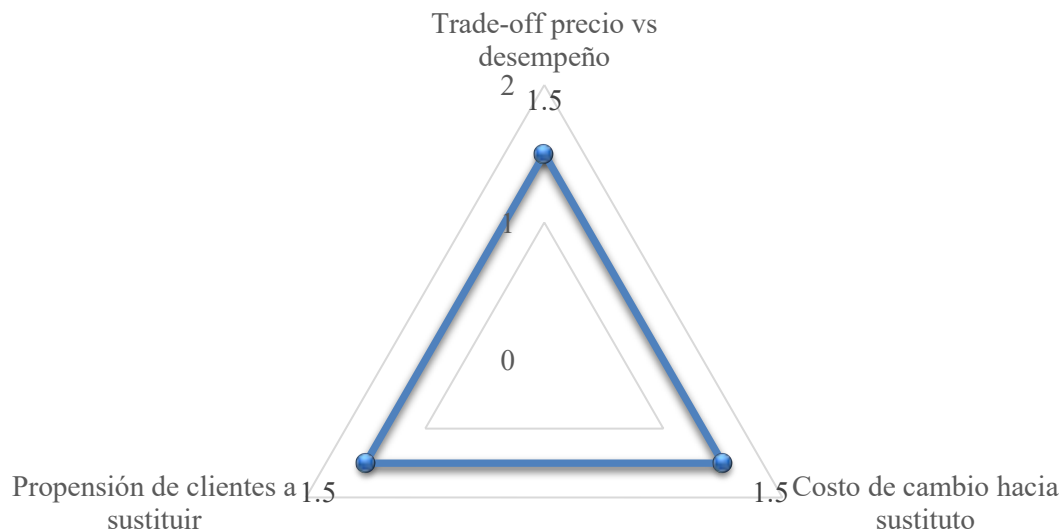


Figura 7. Nivel de amenaza de sustitución en el sector de Lucky. Adaptado de “Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia”, por Michael E. Porter, 2008.

Lucky tiene una oferta de valor muy diferenciada en lo que respecta a Trade (marketing en el punto de venta), promociones de alto impacto, y especialmente, su

plataforma Xplora. No obstante, se reconoce que el auge de las redes sociales podría hacer que sus clientes opten por promocionar sus productos directamente a través de ellas, a un menor costo, con un desempeño relativo que no se vería afectado (V. Huerta, comunicación personal, 8 de mayo, 2019). Como se puede observar en la Figura 7, la amenaza de sustitutos es baja.

1.2.4 Rivalidad de los competidores

Finalmente, corresponde analizar al nivel de rivalidad entre los competidores existentes. Esta se puede manifestar de diversas maneras como: descuentos en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas de publicidad y mejoras en el servicio brindado. La rentabilidad del sector se verá afectada en función de los siguientes *drivers*: crecimiento de la industria, costos fijos y marginales, barreras de salida, intereses corporativos, complejidad informativa, diferencias entre productos, exceso intermitente de capacidad (Porter, 2008; D'Alessio, 2015).

El nivel de rivalidad no solo refleja su intensidad, sino las bases sobre las cuales compiten. La rivalidad es destructiva si gira en torno al precio, ya que los recortes sucesivos de precios generan constantes y sucesivas represalias, reduciendo la rentabilidad del sector. La probabilidad de afectar esta rentabilidad se reduce cuando se compite en dimensiones distintas al precio como: prestaciones, soporte, tiempo de entrega, o imagen. Este tipo de competencia mejora el valor para el cliente y este puede estar dispuesto a pagar precios más altos. Si las organizaciones definen adecuadamente sus segmentos de mercado y buscan satisfacer diferentes necesidades, se reduce el riesgo de que el resultado sea de suma cero (Porter, 2008).

En tiempos recientes, Lucky ha tenido en empresas como Manpower, especialista en reclutamiento y selección de personal; y en Overall, a sus principales competidores. Sin embargo, la apertura de nuevas líneas de negocio especializadas le permitió a Lucky generar

una oferta de valor diferenciada, que, pese a competir con empresas que brindan servicios similares, resulta más atractiva pues brinda un servicio personalizado a un menor precio que el de servicios individuales (D. López, comunicación personal, 5 de abril, 2019). En la Figura 8, se puede apreciar la calificación de los distintos *drivers* que determinan la alta rivalidad en el sector.

En suma, se puede afirmar que el nivel de atractividad de la industria en la que Lucky se desenvuelve es alto, sustentado en que: la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, el poder de negociación de los proveedores es bajo, el poder de negociación de los clientes es medio, la amenaza de sustitución es baja y la rivalidad en el sector es alta.

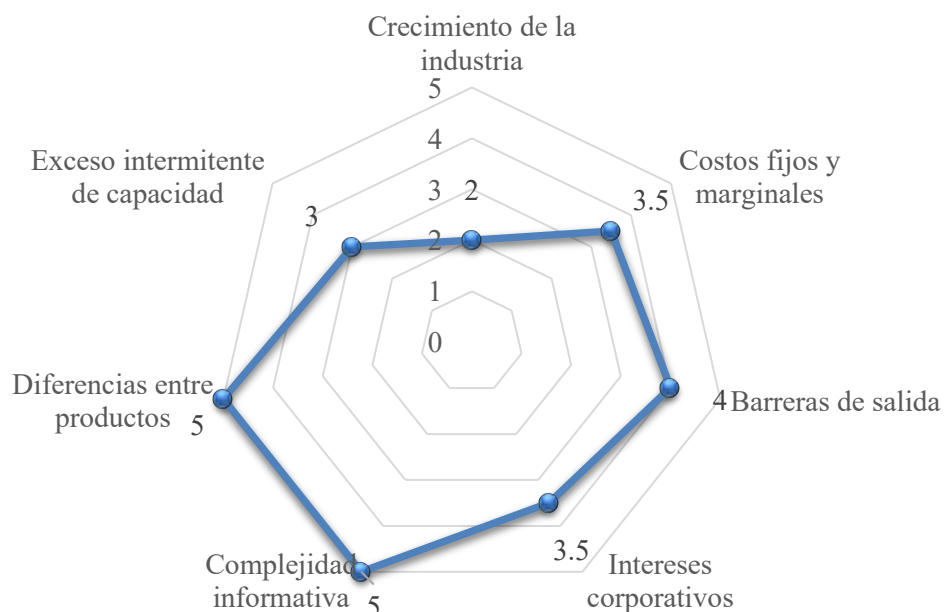


Figura 8. Nivel de rivalidad de competidores en el sector de Lucky. Adaptado de “Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia”, por Michael E. Porter, 2008.

1.3. Análisis externo (PESTEL)

Los factores externos conforman un aspecto clave para realizar un análisis integral y sistemático del entorno para identificar oportunidades y amenazas para la organización. Es

por ello, que se debe de examinar las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas, basado en la herramienta de análisis PESTEL (D'Alessio, 2015).

1.3.1 Fuerzas políticas, y gubernamentales (P)

Estas fuerzas son una asociación de los procesos de poder político alrededor de la organización, de los acuerdos relacionados a sus propósitos, así como a las pugnas de los intereses de los agentes involucrados, los cuales se evaluarán para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas para la empresa (D'Alessio, 2015). Con el fin de tener el crecimiento esperado de las proyecciones económicas, es necesario mantener un ambiente político estable. En los últimos tres años, la inestabilidad política fue exacerbada por la paralización de grandes obras de infraestructura, el impacto del Fenómeno de El Niño Costero, un menor gasto público, y la desaceleración de la inversión privada (Marrero, 2019).

Los actos de corrupción que afectan al país son parte de un fenómeno global, definido como el abuso de una posición de autoridad en alguna institución social, que afecta la administración de los recursos públicos, ya que el costo del soborno se suma al costo de un contrato público y también afecta las decisiones de inversión (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2019). En el Perú, los actos de corrupción generan una pérdida anual aproximada de USD 5,200 millones, que representa cerca del 10% del presupuesto anual del país, con un impacto directo en las inversiones (Shack, citado en América Economía, 2019). Una mayor inestabilidad política se traduce en una mayor inestabilidad económica, explicado en parte por un menor control de la corrupción. (Bigio & Ramirez, 2017).

1.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Esta fuerza tiene una relación directa con el poder adquisitivo de los clientes de la organización y es importante para las distintas actividades relacionadas al comercio internacional, y en los últimos tiempos ha sido un factor de mayor relevancia para la gestión

de la organización, ya que, a través de esto, las decisiones de inversión de los agentes externos son cada vez más relacionadas (D'Alessio, 2015).

Según indicadores del Banco Mundial (2019), la economía peruana ha evidenciado dos etapas de tiempo destacadas. Entre el 2002 y 2013, el Perú fue uno de los países con mayor impacto económico en América Latina, con un crecimiento del PBI promedio del 6.1% anual, superior al resto de países (3.1% en promedio), lo cual generó una visión externa de entorno positivo para diferentes tipos de inversiones. Como consecuencia de este crecimiento, se redujeron la inflación, los índices de pobreza, y se gestaron mejores ingresos per cápita, con un mayor impacto en el nivel de demanda (consumo). Pero entre el 2014 al 2017, la economía presentó desaceleraciones aproximadas del 3% anual, como consecuencia de la caída del precio internacional de las materias primas, por ejemplo, el cobre, el cual es el principal producto exportador de Perú, tal como se muestra en la Figura 9. A pesar de ello, el Perú sigue siendo una buena alternativa de inversión, ya que continúa presentando niveles de crecimiento por encima del resto de países de Sudamérica.

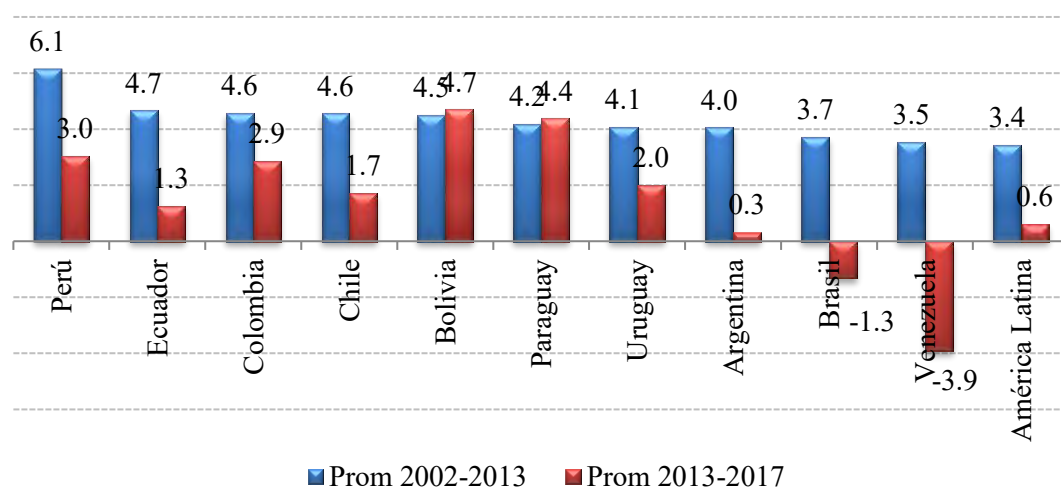


Figura 9. Comparativo PBI Regional.

Tomado de "Indicadores del desarrollo mundial" por Banco Mundial, 2019.

Asimismo, en los indicadores del primer trimestre del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019a), se observa que el crecimiento de la economía peruana al cierre del año 2018 fue impulsado principalmente por los rubros de agricultura, ganadería,

caza (7.5%), manufactura (6.2%), telecomunicaciones (5.5%), construcción (5.4%), entre otros; manteniendo estas mismas tendencias de crecimiento en lo que va del año 2019.

Respecto de la economía total del país, se tiene un crecimiento de 2.3% (aún por debajo del 3.2% del año anterior). Esto puede afectar al crecimiento económico anual proyectado del país, en caso no se generen las acciones adecuadas, y traer un impacto de desaceleración en los indicadores de demanda que afectan directamente a las industrias de consumo masivo y otros rubros.

De acuerdo con las últimas proyecciones del Ministerio de Economía y Finanzas (2019), el crecimiento del PBI para el 2019 sería de 4.2%, explicado principalmente por la dinámica favorable de la inversión privada, asociada a una mayor inversión minera de grandes proyectos. En esta generación de mayores inversiones, tanto el empleo y el ingreso de las familias se mantendrían de manera dinámica, lo cual traería consigo un incremento en el consumo privado que alcanzaría los 3.8%. La evolución creciente del consumo privado se debe a diferentes rubros, entre ellos, el crecimiento del comercio.

Asimismo, un mejor crecimiento económico y mayores inversiones extranjeras se explican también por el Riesgo País, el cual mide la posibilidad de cumplir con las obligaciones financieras, basado en el indicador de Rendimientos del Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG). Este indicador es el diferencial entre la tasa de rendimiento de los bonos de países emergentes y la tasa del bono del Tesoro Estadounidense (J. P. Morgan, 2019); en función de ello se estima el riesgo político y la posibilidad que un país pueda incumplir el pago de la deuda internacional. Esta calificación crediticia internacional se puede interpretar de la siguiente forma: mientras mayor es el riesgo, menos proyectos de inversión obtendrán la rentabilidad exigida y, en caso contrario, mientras menor sea este indicador, el país se hará más atractivo hacia los inversionistas. Para el caso del Perú, según

se puede apreciar en la Figura 10, históricamente se ha tenido un Riesgo País inferior al de toda Latinoamérica.

El siguiente factor de evaluación económica es el nivel de inflación del país, definida como la elevación continua del precio de los bienes y servicios en una economía. Y la medición es la variación porcentual en el índice de precios del consumidor, teniendo como consecuencia la pérdida del valor del dinero.

En el país, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), tiene por objetivo mantener la inflación en el rango meta, con el fin de que exista una estabilidad de los precios (1% a 3%). El evolutivo de la inflación al cierre del 2018, se ha mantenido en los niveles aceptables, generando un mayor dinamismo en la economía, siendo al cierre de noviembre del 2.2%. (BCRP, 2018).

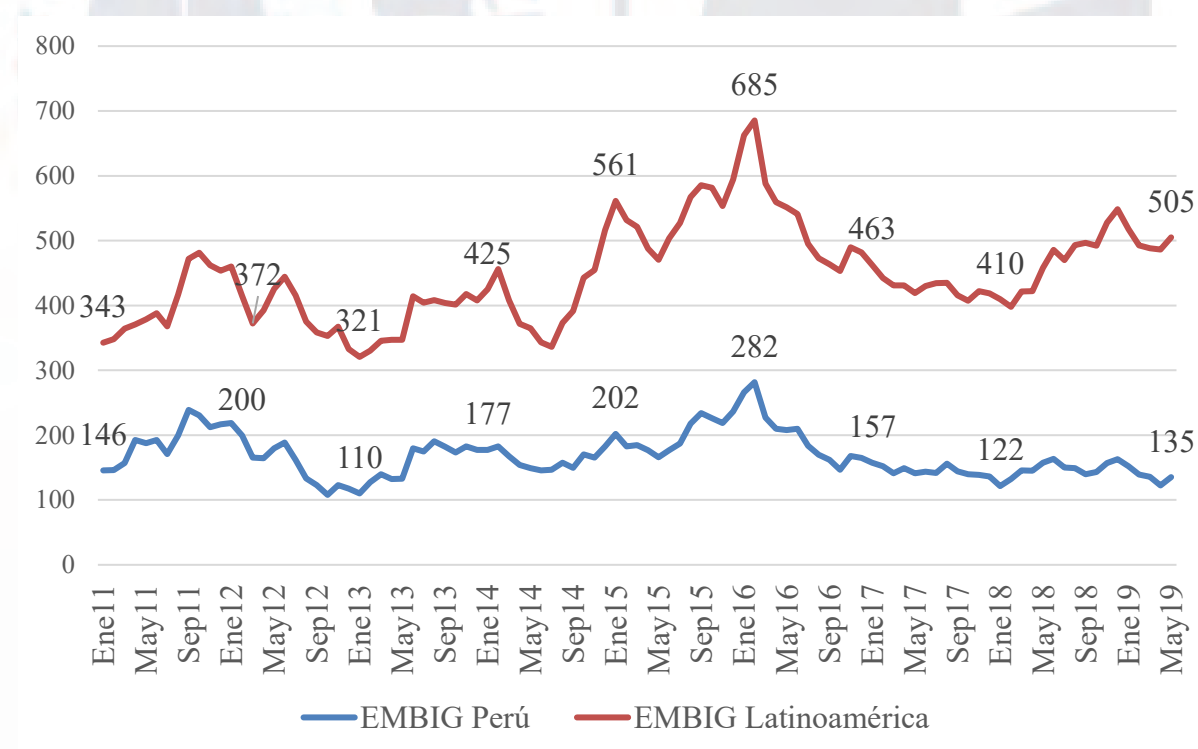


Figura 10. Evolución del Riesgo País (Perú vs Latinoamérica)

Tomado de “Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG“, por BCRP, 2019
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>

1.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Esta fuerza involucra los estilos de vida desarrollados con base a las condiciones sociales, culturales, y demográficas que definen el perfil del consumidor, con el fin de determinar el tamaño del mercado para las organizaciones y que se puedan orientar a algún segmento en particular en los distintos hábitos de compra. Cada país posee un aspecto particular del cual se debe tener un análisis pensando de manera global, pero actuando localmente (D'Alessio, 2015).

Uno de los aspectos demográficos fundamentales son las proyecciones poblacionales del país, las cuales determinan si los diferentes bienes y/o servicios ofertados, así como los nuevos productos, tendrán la demanda esperada necesaria. De acuerdo con las proyecciones establecidas por el INEI (2019b) que se muestran en la Figura 11, el país tendrá una tasa de crecimiento del 0.9 por mil en los próximos siete años. A pesar de que esta tasa no exhibe una tendencia positiva, aún se tiene nichos de mercados que se pueden seguir desarrollando.

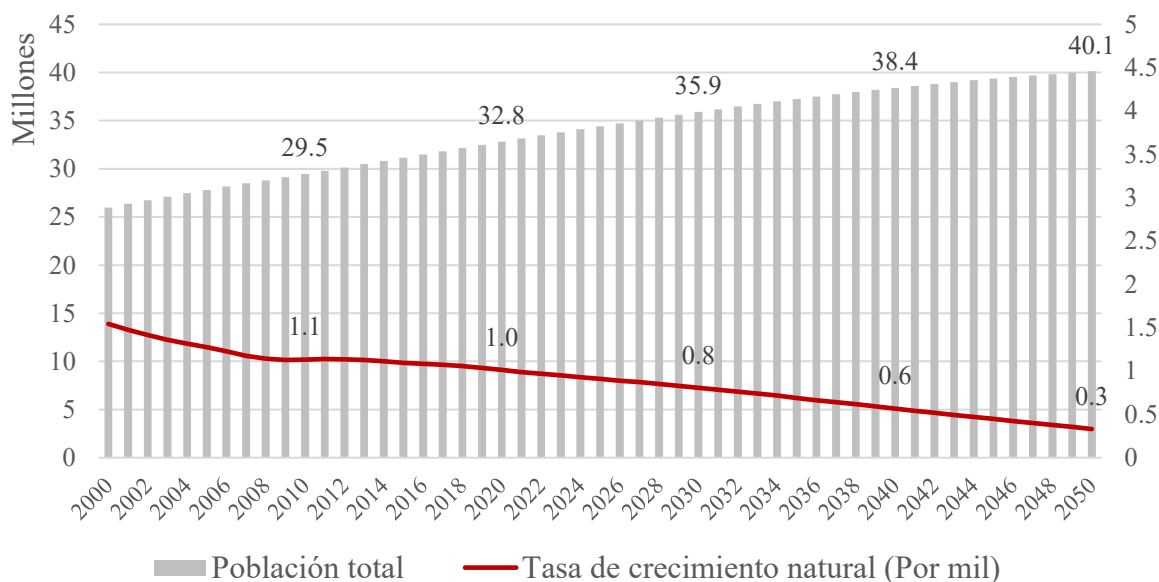


Figura 11. Evolución y proyección demográfica

Tomado de “Población total, Tasa de crecimiento natural”, por INEI, 2019.

<http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>

Entre los aspectos para identificar a los diferentes mercados objetivos de las distintas industrias, entre ellas el consumo masivo, se debe evaluar la variabilidad del perfil del consumidor peruano, el cual está relacionado directamente con los hábitos de compra, y que influye en las decisiones de los consumidores. Por ello, se analizará los niveles de pobreza monetaria en el Perú, el cual es un indicador para evaluar el poder adquisitivo del consumidor, y de acuerdo con ello, realizar estrategias diferenciadas para los distintos productos y/o servicios.

El indicador del nivel de pobreza se determina en función de las personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos. Por otra parte, el nivel de pobreza en el país también ha demostrado una disminución sostenida en los últimos diez años, alcanzando en el 2018 un nivel de 20.5% de forma global, 42.1% en áreas de residencia rurales y 14.4% en áreas de residencia urbanas, como se muestra en la Figura 12. Para el año 2018, el valor línea de pobreza se situó en 344 soles per cápita mensual, 1.5% más que en 2017, entendido como el mínimo mensual necesario que requiere una persona para satisfacer sus necesidades, tanto alimentarias como no alimentarias (INEI, 2019c).

En línea con lo mencionado anteriormente, uno de los factores que influye directamente en esta reducción es la mejora de los indicadores de empleabilidad en el país. Como se puede observar en la Figura 13 (INEI, 2019d), en el 2018 se obtuvo un ratio de 72.3% de población económicamente activa (PEA) respecto al total poblacional en edad a trabajar (14 años a más que habitan en zonas rurales y urbanas del país). Realizando una comparación con el año 2017, la población económicamente activa (PEA) tuvo un incremento del 1.4%, principalmente por la zona urbana que creció 2%.

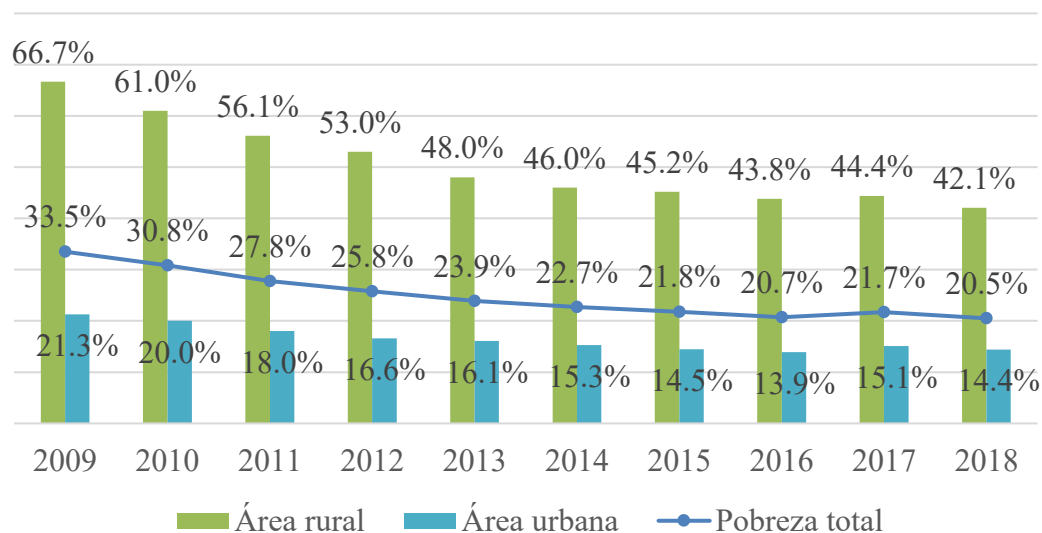


Figura 12. Evolución de la pobreza en el Perú 2009 - 2018.

Tomado de “Informe Técnico: Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2018” por INEI, 2019.

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digita les/Est/Lib1646/libro.pdf

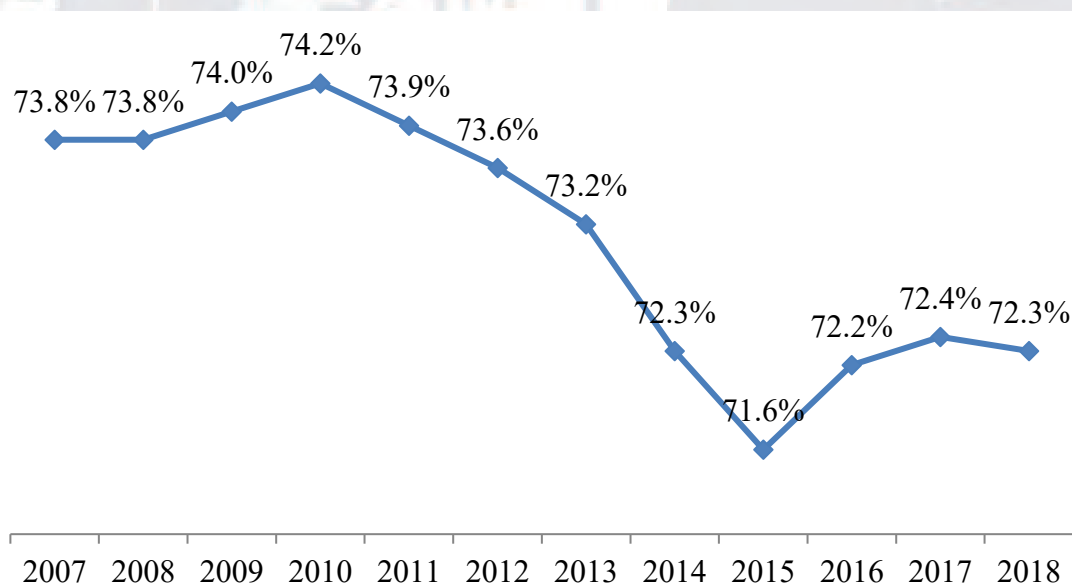


Figura 13. Evolución de la Tasa de Actividad

Tomado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional”, por INEI, 2019

Otro factor fundamental para seguir evaluando la situación del país será la situación del comportamiento de los potenciales consumidores, el cual influye en los diferentes niveles de compra. Y se puede determinar que existe relaciones directas entre las crisis económicas

(definidas como desaceleraciones del crecimiento del PBI) y el nivel de desempleo. Se puede afirmar que se ha presentado una desaceleración de la actividad económica, lo cual afectó los indicadores de empleabilidad, por consecuencia hubo un incremento de desempleo, generando una reducción de la jornada de trabajo (Tokman, 2010). De acuerdo con lo indicado en el presente informe, al existir una desaceleración en la economía, esta influye en los indicadores de empleabilidad, la cual es un factor clave para el entorno empresarial de las organizaciones que captan de manera masiva al potencial humano.

1.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Existen avances tecnológicos que tienen como resultado la generación de nuevos productos e incluso mejoran los que ya se encuentran en vigencia, y hacen que los productos actuales resulten obsoletos. Con estos avances tecnológicos, se genera una mejor ventaja competitiva para las organizaciones, que son más eficaces que las existentes; de ahí, la importancia de analizar estas nuevas tendencias y el efecto que puede tener en la organización (D'Alessio, 2015).

Desde años anteriores, se ha identificado la necesidad de utilizar la Inteligencia Artificial para las organizaciones, ya que, a través de los datos, generan experiencias cada vez más personalizadas para los clientes, lo cual representa un gran desafío para las diferentes firmas. Asimismo, la prioridad de los líderes del marketing será la experiencia con el cliente, además de la rentabilidad. Y para ello, existen mediciones críticas para el negocio, como las tasas de retenciones, tasas de abandonos entre otros (Gartner, 2019).

Camhi (2018) indicó que las amplias campañas de marketing son caras y generan muchos “desperdicios”; es por ello que la tecnología generará una comprensión más profunda de la realidad de necesidades del cliente, y en conjunto con la inteligencia artificial se acelerará ese nivel de conocimiento de modo que el “desperdicio” del mix de marketing sea reducido. Gartner (2019) indicó que implementar el control a nivel de usuario tiende a reducir

la rotación de clientes en un 40% y aumentar la fidelización en un 25%. Y para el año 2023, los sistemas de marketing serán autónomos y enviarán el 55% de los mensajes de marketing multicanal (mailing y redes sociales) en función de los criterios del comercializador y el comportamiento del consumidor en tiempo real, lo que dará como resultado un aumento del 25% en las tasas de respuesta.

De acuerdo con la información anterior, surge una oportunidad debido a que, en la actualidad, el nivel de conexiones de teléfonos inteligentes en Perú ha llegado al 50%, teniendo como proyección el 70% para el año 2025. Para ello, será necesario un cambio total de paradigmas de políticas públicas con el fin de promover la conectividad inteligente, y no quedar relegados en inversiones y desarrollo económico y social. Por ello, es necesario anticiparse a la próxima generación de telefonía móvil (GSM Association, 2018) y se tiene como evidencia el incremento del nivel de hogares que cuentan con acceso a internet o a un teléfono celular, mostrando un crecimiento significativo año tras año (CEPLAN, 2019).

Finalmente, el gobierno es parte fundamental del crecimiento tecnológico. Es por ello, que a través de la Ley N° 30309, promueve la investigación científica, desarrollo e innovación tecnológica, mediante el otorgamiento de incentivos tributarios a la inversión privada, deduciendo hasta 175% del total de gastos incurridos. Esto, con el fin de que más empresas innoven, diversifiquen y generen competitividad, y generando como consecuencia, que eleven su productividad y adquieran prestigio en el mercado (Congreso de la República del Perú, 2015).

1.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la actualidad, esta fuerza ha adquirido una importancia considerable respecto de la conciencia ecológica y de conservación del medio ambiente como preocupación primordial para el presente y futuro. Es por ello por lo que las empresas actualmente, para ser sostenibles en el tiempo, deben también preservar el equilibrio del ecosistema global (D'Alessio, 2015).

Las últimas tendencias en el mercado son las exigencias de brindar un servicio sostenible tanto para los clientes como para el medio ambiente.

Se entiende que el consumo de los recursos naturales como el agua, luz y papel son los principales en las industrias para promocionar sus servicios; sin embargo, la diferenciación ante los competidores está en brindar un servicio socialmente responsable, como el uso de bolsas biodegradables, recipientes de papel reciclado, uso de lámparas led, entre otros, en la ejecución de sus actividades. Además, existen cambios legales que promueve el gobierno peruano, como la Ley N° 30884 que regula la fabricación, importación, distribución, y consumo de plásticos no reutilizables (bolsas, cañitas, tecnopor, entre otros), lo cual incentiva a las organizaciones a analizar e identificar los impactos ambientales que puedan estar ocasionando antes, durante y después de sus actividades; siendo el enfoque principal el de cambiar los hábitos de consumo que han puesto en riesgo al medioambiente (Congreso de la República del Perú, 2015).

Asimismo, para las cadenas de suministro de las distintas industrias, existe el reglamento de la Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos, el cual va a permitir proteger el manejo integral y sostenible del medio ambiente mediante la gestión y manejo de residuos sólidos, entendidos como aquellos materiales desechados luego de su utilización, y que al final carecen de algún valor monetario, procedentes de materiales que se utilizan en la fabricación, o utilización de bienes de consumo (Ministerio del Ambiente, 2018). Solo el 1.9% del total de residuos sólidos son re-aprovechables, lo cual representa una oportunidad para las firmas, ya que existe aún una brecha por mejorar, con el fin de generar una sostenibilidad organizacional (Ministerio del Ambiente, 2018).

1.3.6 Fuerzas legales (L)

Una base sólida de empleabilidad favorece el entorno gubernamental, por lo cual, existe una legislación laboral que promuevan la formalización y promoción del empleo, el

Decreto N°728, Ley de formación y promoción laboral. Esta ley busca promover la competitividad, la formalización para incrementar el empleo sostenible y un régimen de igualdad de oportunidades de empleo que asegure a los residentes peruanos el acceso a una ocupación útil que lo proteja contra el desempleo y subempleo. A su vez, fomenta la capacitación y formación laboral de los colaboradores de la empresa como una herramienta de mejora económica (ingresos) y la productividad del trabajo.

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil) publicó el “Protocolo de actuación del modelo estratégico de fiscalización laboral: Perú formal urbano”, que busca sancionar a las empresas con trabajadores informales. En caso las empresas tengan empleados informales, es decir, no estar inscrito en la planilla, ni estar registrado en el régimen de salud o pensiones, estarán incurriendo en infracciones muy graves, y serán sancionadas por cada colaborador (Juape, 2019).

Otro aspecto fundamental del entorno legal está vinculado a la protección de los derechos del consumidor. De acuerdo con la Ley N° 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor, se busca defender los derechos del consumidor o usuario, generando una cultura de consumo responsable. Esta ley obliga al proveedor a ofrecer al consumidor toda la información veraz para una elección de consumo. La información debe de ser suficiente y de fácil comprensión. Asimismo, se prohíbe la publicidad engañosa o falsa, ya sea sobre el origen, la naturaleza, modo de fabricación, sobre los atributos, beneficios, limitaciones o condiciones que corresponden a los productos o servicios, con la finalidad de proteger al consumidor de un sesgo en cualquier transacción comercial (Congreso de la República, 2010).

1.3.7 Amenazas y oportunidades

En la Tabla 5, se muestran las amenazas y oportunidades en el entorno de Lucky:

Tabla 5

Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Personalización de publicidad y fidelización con el cliente a través de los datos que brindan. • Uso de inteligencia artificial para disminuir “desperdicio” en promociones. • El crecimiento del consumo masivo, como consecuencia del crecimiento poblacional, y mayores ingresos per cápita. • Uso del marketing multicanal (mailing y redes sociales) para el lanzamiento de campañas masivas. • Estabilidad macroeconómica que favorece la inversión extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de que la economía sigue teniendo indicadores positivos, comparando con los demás países de la región, ha presentado una leve desaceleración. • Los diversos casos de corrupción, genera un impacto negativo en la estabilidad política del país, es por ello por lo que afecta la dinámica económica e inversiones. • Ingreso de nuevos competidores, con un menor costo. • Utilización de medios integrados (BTL y ATL) de los principales clientes.

1.4. Análisis interno (AMOFHIT)

El propósito del análisis interno es descubrir estrategias que potencien las fortalezas y contrarresten las debilidades de la organización, es decir, con esta evaluación la empresa estará en condiciones de conocer cuáles son sus ventajas distintivas, aquellas que difícilmente podrán ser imitadas por la competencia, lo que, a la vez, le permite transformar sus debilidades en fortalezas. En este caso, se aplica la herramienta definida como AMOFHIT y esta evaluación se realiza a cada una de las principales áreas de la organización, evidencia lo bien o mal que se están llevando a cabo las decisiones estratégicas con el propósito de incrementar la eficiencia en el desempeño de la organización, mejorar los flujos de ingreso para impactar de manera positiva en la rentabilidad y destacar del resto de empresas competidoras. Un aspecto importante es considerar el sector en el cual se desempeña la empresa para realizar una evaluación que se fundamente también en los factores críticos de éxito (D'Alessio, 2015).

Existen algunas áreas que son más sensibles que otras y tienen más impacto en el desempeño de la empresa. A continuación, se presentará una evaluación interna de la empresa Lucky, la misma que se realizará evaluando las fortalezas y debilidades considerando siete dimensiones importantes: Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Tecnología.

1.4.1. Administración y gerencia (A)

Esta unidad de la empresa se encarga de definir el camino, estrategias, de la organización, así como de la correcta asignación de recursos a las demás unidades funcionales para que contribuyan al logro de los objetivos planteados a partir de una búsqueda constante por aumentar la productividad como base para garantizar la perpetuidad de la organización. Lucky tiene una estructura de organización jerárquica con un organigrama formal, liderada por el CEO Augusto Saavedra Carrión, quien apoya sus decisiones en las acciones que realizan los Directores en sus respectivas divisiones. Cada Dirección tiene la potestad de establecer sus metas, sin embargo, todas deben estar alineadas a las estrategias de la empresa.

Una de sus principales estrategias consiste en abarcar con sus servicios la mayoría de canales comerciales que posee un cliente, los cuales pueden ser moderno y tradicional. Esta estrategia es posible de realizar gracias al servicio integral de información comercial, promoción y *trade marketing* que ofrece Lucky, el cual se ocupa de la toma de información en el mismo punto de venta, procesamiento de la información y análisis para la toma de decisiones que le ayuda al cliente a definir, ejecutar y evaluar sus estrategias de posicionamiento comercial. Esto se constituye como una característica de valor esencial que ninguna otra empresa de investigación de mercado posee, a razón de que, si fuera posible encontrar este tipo de servicio, sería en empresas distintas (una que ofrezca toma de

información, otra que ofrezca procesamiento de información y otra que realice el análisis) mas no en una misma como es el caso de Lucky con su servicio integral. Aun así, cabe resaltar que este servicio integral es específico, y aunque importante, sólo cubre una necesidad específica de los clientes, constituidas por empresas de consumo masivo. Lucky considera también la estrategia de crecimiento en Latinoamérica, actualmente sus operaciones se realizan en Perú, Colombia, Ecuador y recientemente ha tenido una expansión al mercado boliviano.

Lucky también procura con sus acciones no sólo satisfacer las necesidades de sus clientes a través de una oferta de valor diferenciada sino también muestra el respeto por el medio ambiente y la seguridad de sus trabajadores y demás grupos de interés. Las acciones de responsabilidad social que realiza Lucky están concentradas en la implementación de procesos que previenen la contaminación ambiental, gestionan adecuadamente los residuos que generan, asimismo, sus acciones muestran compromiso con el desarrollo y capacitación de sus colaboradores para un mejor desempeño de sus labores.

1.4.2. Marketing y ventas (M)

Es el área encargada de encontrar la manera de satisfacer las necesidades a través de una oferta de valor para el cliente, así como de determinar las decisiones relacionadas al producto o servicio, precio, comunicación y distribución para lograr un adecuado posicionamiento en el mercado y en la mente del consumidor. Los directores comerciales Betsy Pino Salazar y Zaid Arauco Izaguirre son los encargados de lograr que los principales esfuerzos de la empresa estén orientados a conseguir más cuentas a través de la consecución de más clientes, abarcando la mayoría de sus canales comerciales con su servicio integral. La empresa Lucky ofrece servicios relacionados a la gestión estratégica de canales comerciales (tradicionales y modernos), puntos de venta e información activa de marketing; a través de sus 3 líneas de negocio:

Lucky Trade: Potenciamiento de la estrategia de canales comerciales a través de la colocación de los productos del cliente frente al consumidor mediante la ejecución de acciones tácticas en el mismo punto de venta. Los servicios de esta línea de negocio aseguran para el cliente la correcta disponibilidad, presencia (anaquel y góndola), impacto visual y comunicación estratégica alineada a los objetivos del cliente.

Lucky Promo: Realización de actividades promocionales de alto impacto que buscan impulsar la intención de compra de los consumidores para un real incremento de ventas. Este servicio se realiza enfocándose en el target y objetivos comerciales bajo el marco de la estrategia comunicacional de la marca del cliente.

Lucky Xplora: Servicio que brinda información de mercado a través de una plataforma tecnológica en tiempo real para brindar soporte a las decisiones estratégicas del cliente. La plataforma tecnológica Xplora permite la automatización de reportes para brindar a los clientes información relevante sobre sus marcas y desempeño en los canales comerciales.

Asimismo, como parte de su constante búsqueda por la innovación con el propósito de ofrecer un mayor valor para el cliente, Lucky creó Mercado Lab, un laboratorio de innovación especializado en *trade marketing*, un ambiente apropiado para la generación de ideas creativas que permitan mejorar constantemente los servicios que Lucky ofrece. Una de las estrategias de marketing que se está aplicando, como forma de afianzar el lazo con sus clientes, es la denominada POP, que, llevado a la práctica, significó convertir a una gerente de cuenta en un *coach*, quien se encarga de proporcionar las directrices a los gerentes de la empresa cliente en la realización de las gestiones comerciales, contribuyendo a una mejor visualización de los productos del cliente en los puntos de venta.

Los servicios de Lucky fijan un precio considerando previamente un presupuesto a gastar en determinada activación o campaña para un cliente, dentro de la cual se consideran

aspectos como productos del cliente, logística, carteles, paneles, avisos, personal, supervisores, mercado, área de influencia y tiempo de ejecución. Los contratos con los clientes especifican el precio, cantidad de activaciones o campañas a realizar, canales comerciales o puntos de venta a abarcar y el plazo.

Los servicios de Lucky se gestan desde la concepción de la idea de campaña o activación a realizar para determinado producto, cliente y en un canal comercial o punto de ventas específico. No existen intermediarios debido al tipo de servicio integral que ofrece, el cual se hace cargo desde todo lo concerniente a la logística, planificación y ejecución. Con ello, a partir de las campañas de activación e impulso realizadas y la información tomada en el mismo canal comercial o punto de venta, se contribuye con potenciar las ventas del cliente, así como procesar y analizar la información con el fin de brindar un reporte entregable como soporte para la toma de decisiones del cliente.

Para dar a conocer sus servicios, Lucky utiliza las redes sociales, notándose mayor actividad en Facebook y LinkedIn, aunque esta última con poca actividad en los últimos meses. No se aprecia publicidad de la empresa en medios de comunicación masiva tradicionales, por lo que conseguir nuevos clientes se sustenta principalmente en las recomendaciones de sus clientes actuales hacia sus potenciales clientes.

Ubicada en el sector de marketing promocional, el posicionamiento de Lucky está basado principalmente en el tipo de servicio que ofrece, el cual es integral, que contempla información comercial, promoción y *trade marketing* (planificación y ejecución), además de levantamiento de información en el mismo punto de venta para procesamiento y análisis de información como soporte a la toma de decisiones que permita al cliente evaluar sus estrategias de posicionamiento comercial en relación a sus marcas. Esta característica se constituye como un otorgamiento de valor esencial para el cliente difícil de encontrar en otra empresa de investigación de mercado. Asimismo, basa también su posicionamiento en una

buena relación con sus clientes, de largos años con algunos de ellos; así como lograr abarcar con sus servicios la mayor parte de canales comerciales en los que las marcas de su cliente estén presentes.

Como parte de una adecuada gestión de clientes y mejora de los servicios ofrecidos, Lucky brinda la debida importancia a sus procesos y desempeño comercial. Las áreas comerciales manejan KPIs por cada cuenta y por tipo de cliente, estos KPIs se crean en forma coordinada con el mismo cliente de manera que se pueda monitorear continuamente el adecuado desempeño de la gestión de canales.

1.4.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Esta área se encarga de realizar los procesos que permiten la producción de bienes o servicios, se involucra en aspectos relacionados con la logística, mantenimiento y calidad.

El área de Operaciones es la que concentra la mayor cantidad de colaboradores, esta división está a cargo del director de TI y Logística Juan Esteban Espinoza Maldonado. Los amplios años de experiencia de Lucky avalan su excelencia operativa en los servicios integrales de información comercial que ofrecen, gracias al adecuado conocimiento del mercado, canales y procesos comerciales, los cuales ha visto desarrollarse desde sus inicios. Las propuestas de servicio integral de Lucky están basadas y se modulan en función de las necesidades y capacidad del cliente, a la vez que todas sus propuestas se generan en coordinación con el área legal, de modo que se evite incurrir en alguna falta contra los derechos del consumidor final.

Uno de los componentes importantes de la cadena logística para Lucky es la empresa COLP, quien posee dos grandes almacenes donde son llevados los productos de los clientes, de modo que, en función al servicio ofrecido se solicita a COLP las cantidades necesarias para la realización de las campañas. Contar con este operador exclusivo le permite a Lucky la

integración y control de la logística dentro de su cadena de valor. En la Figura 14, se muestra el mapa de procesos de la organización.



Figura 14. Mapa de procesos de Lucky.
Adaptado de “Procesos” por Lucky, 2019

1.4.4. Finanzas y contabilidad (F)

A cargo del Director de Administración y Finanzas Rubén Chumpitaz, esta área se encarga de obtener y gestionar los recursos económicos para garantizar la adecuada y estable operatividad de la organización. Define las estrategias de manejo y obtención de fuentes de financiamiento considerando el riesgo y el costo de oportunidad. En cuanto al manejo de su contabilidad, cuentan con políticas contables que permiten el reconocimiento de ingresos por razones de anticipos, servicios que están en proceso y servicios realizados. La empresa cuenta con un plan de presupuesto que contribuye a una mejora en el uso de sus recursos, a fin de evitar las posibles pérdidas en las que puede incurrir durante la ejecución de sus diferentes campañas o activaciones.

La empresa Lucky, al no cotizar en bolsa, no se encuentra obligada a publicar sus estados financieros, sin embargo, de las entrevistas realizadas se evidencia que mantienen solidez económica durante los últimos años. Si bien presenta concentración en sus ventas, principalmente con las empresas Alicorp, Colgate y Kimberly, mantiene una buena relación con los mismos, que se sustenta en la significativa cantidad de años que los tiene como clientes (siendo más de 20 años en el caso de Alicorp); siendo también sus clientes líderes en

diferentes categorías de consumo masivo, con quienes maneja una cobranza que se encuentra aproximadamente entre 90 a 120 días. Lucky cuenta con buena calificación en el sistema financiero (100% normal) razón por la cual logra acceder a financiamiento de corto y largo plazo para cubrir sus necesidades de precampaña con proveedores (comercializadores de artículos de campaña y mercadería), bajo una política de 100% compras al crédito y un plazo de pago de aproximadamente 45 a 90 días. Asimismo, presenta capital de trabajo negativo debido a que no refleja el total de sus facturas por las activaciones o campañas promocionales que realiza, motivo por el cual, como se mencionó anteriormente, requiere de financiamiento para la realización de estas. La deuda de largo plazo de Lucky se ajusta adecuadamente a la generación de su flujo de caja, a 2018 presenta un EBITDA que representa el 7.8% del total de Ingresos.

En cuanto a las fuentes de financiamiento, a 2018 mantuvo el 42% en Patrimonio y el 58% en Pasivos. En la Tabla 6, se presenta la estructura del Estado de Situación Financiera a diciembre 2018. Su deuda financiera estuvo distribuida en 5 entidades, siendo Scotiabank su principal acreedor; en la Figura 15 se presenta la distribución de la deuda por entidad financiera

Tabla 6

Estructura de Estado de Situación Financiera 2018

Activo Corriente	53%	Pasivo	58%
Activo No corriente	47%	Patrimonio	42%

Nota. Tomado de “Reporte Financiero” por Lucky, 2018

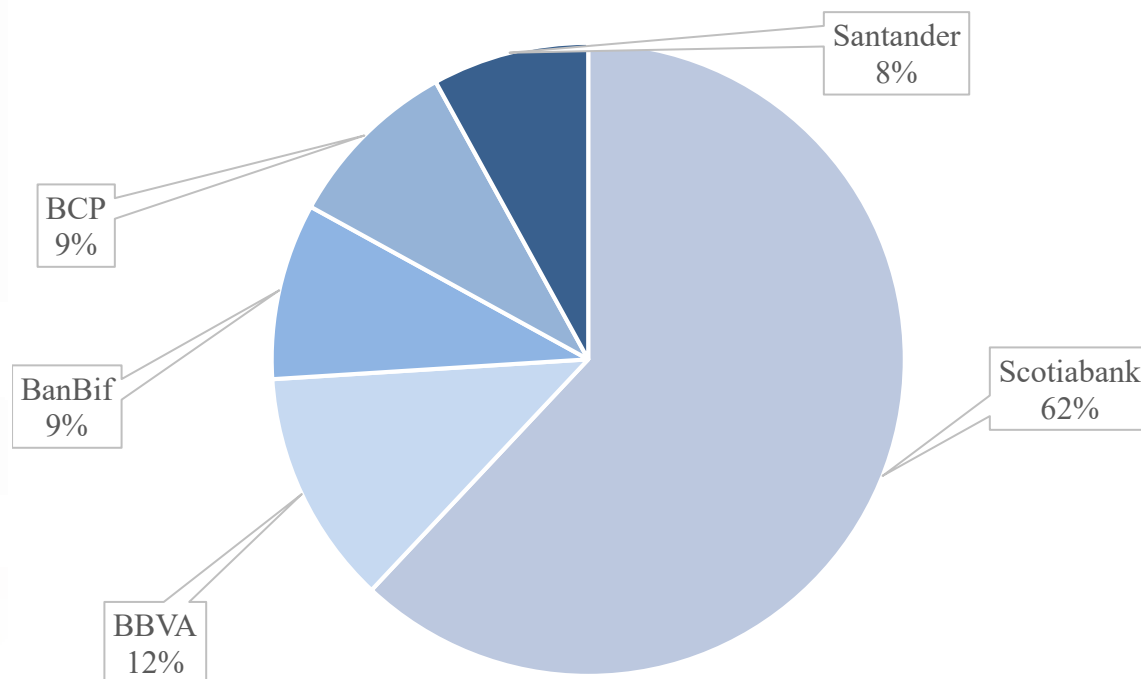


Figura 15. Distribución de deuda por Banco.
Tomado de “*Reporte Financiero*” por Lucky, 2018.

1.4.5. Recursos humanos (H)

La división de recursos humanos se encuentra a cargo del director Carlos Bardales del Prado, los esfuerzos de la división se centran en destacar y difundir la cultura organizacional de Lucky internamente y hacia el público a través del uso de redes sociales utilizando para ello palabras como “Cultura Lucky”, “Experiencia Lucky”, “Felicidad Lucky” y “Equipo Lucky”. La atracción del talento se realiza también a través de las redes sociales, destacando principalmente la actitud y la creatividad; notándose mayor interacción en la red social Facebook.

Lucky cuenta con el sistema Easy Win 5.0, el cual permite la recopilación y gestión de información de su personal a nivel nacional. La empresa cuenta con 3,149 empleados distribuidos por género y por tipo de contrato laboral, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Distribución de colaboradores por sexo y tipo de contrato

Sexo	Personal Permanente	Personal Temporal	Total
Hombre	275	933	1208 (38%)
Mujer	215	1726	1941 (62%)
Total	490 (16%)	2659 (84%)	3149 (100%)

Nota. Tomado de “Reporte de Sostenibilidad” por Lucky, 2019

Los empleados se encuentran distribuidos también por región del Perú, siendo Lima la de mayor concentración seguida de Arequipa, Trujillo, Chiclayo y Piura, como se muestra en la Tabla 8. Asimismo, para promover la oportunidad de desarrollo de sus colaboradores en relación con una carrera profesional, Lucky ha creado EAPRO, la Escuela de Alta Proyección, que se especializa en la instrucción de la gestión comercial en los diferentes canales y puntos de venta. Para fortalecer el desempeño y profesionalización de sus empleados, cuenta con un programa gratuito de formación que tiene una malla curricular que permite afianzar conocimientos en el desarrollo de actividades promocionales, a la vez que ofrece un título a nombre de la nación. Con este programa se consigue un doble beneficio, tanto para el colaborador y para Lucky en el sentido que le sirve como evaluación para determinar si una persona tiene o puede desarrollar un estándar de servicio acorde a los requerimientos necesarios para su cadena de valor. En la Figura 16 se presenta el organigrama general.

1.4.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El área de sistemas de información se encuentra a cargo del director Juan Esteban Espinoza Maldonado; y sus principales esfuerzos se centran en desarrollar y mantener los diversos sistemas propios que le permiten operar en torno a la recopilación y procesamiento de información en tiempo real como soporte tecnológico de su servicio integral. Cuenta con una amplia cantidad de ingenieros (98) encargados de dar soporte a su principal sistema de

información Xplora, el cual también le permite ejercer control sobre los empleados presentes en los diferentes puntos de venta. El área también se encarga de desarrollar aplicativos móviles para permitir la recopilación de información de manera ágil.

Tabla 8

Distribución de colaboradores por ciudad

Ciudades	Personal Permanente	Personal Temporal
Arequipa	17	143
Ayacucho	1	17
Cajamarca	1	14
Chiclayo	13	121
Chimbote	4	34
Chincha	-	14
Cuzco	11	78
Huacho	3	29
Huancayo	8	58
Huánuco	2	14
Huaraz	1	4
Ica	10	71
Iquitos	3	19
Juliaca	3	28
Lima	384	1722
Piura	12	111
Pucallpa	2	22
Puerto Maldonado	-	1
Tacna	2	21
Tarapoto	1	12
Trujillo	12	125
Tumbes	-	1
Total	490	2659

Nota. Tomado de “Reporte de Sostenibilidad” por Lucky, 2019

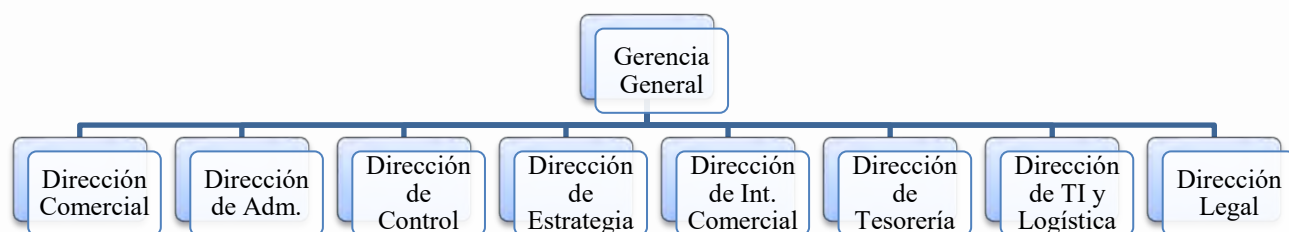


Figura 16. Organigrama de Lucky.

Tomado de “Reporte de Sostenibilidad” por Lucky, 2018.

1.4.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Conforme a la evolución del marketing y las mayores exigencias del cliente, Lucky se encuentra innovando constantemente en cada una de sus operaciones en el punto de venta, a través de nuevas soluciones y herramientas soportadas en alta tecnología, que le permiten brindar a sus clientes un servicio integral para la gestión de canales comerciales. La innovación en Lucky es un concepto fundamental, es por ello que, desde su fundación, se han preocupado constantemente por agregar y hacer mejoras enfocadas en el segmento de mercado al cual atienden. La innovación en Lucky se traduce en una combinación de herramientas, metodologías y trabajo en equipo; es por ello que ha creado Mercado Lab, que se constituye como un espacio de trabajo colaborativo puesto a disposición de sus equipos y clientes para lograr la creación de soluciones de alto valor.

Mercado Lab se convierte entonces en el motor que apoya metodológicamente a toda la empresa Lucky, como una fuente constante para la generación de ideas, iniciativas y proyectos que tengan como principal fin una alta satisfacción del cliente. Una de las metodologías más utilizadas en este espacio es *Design Thinking*, que tiene como premisa encontrar *insights* para construir alternativas, desde diversos puntos de vista, para poder probarlas en el mercado, sin perder el enfoque principal en el usuario, a quien se le debe comprender y tener empatía, por ser para quien finalmente se está diseñando o creando el producto. Toda esta innovación responde a los cambios importantes que se dan en los canales comerciales, los negocios y a que las compras se realizan ahora de manera diferente, representando un reto para Lucky y los servicios que ofrece. Por ello, Mercado Lab es su apuesta para avanzar hacia el futuro del marketing y la gestión de canales comerciales. Asimismo, y siendo consecuente con su propósito de innovación, muestra interés en incorporar elementos de inteligencia artificial acorde a las tendencias y necesidades del mercado como impulsor de ventaja competitiva en sus servicios.

1.4.8. Fortalezas y debilidades

En la Tabla 9, se presentan las principales fortalezas y debilidades de Lucky identificadas en la evaluación interna de Lucky.

Tabla 9

Fortalezas y debilidades de Lucky

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio integral de información comercial en canales tradicionales y modernos • Fuerte relación comercial con sus clientes • Cuenta con un operador logístico exclusivo (COLP). • Amplio conocimiento del mercado (más de 20 años) • Buena calificación en el sistema financiero. • Presencia en plazas importantes del Perú. • Plana gerencial con profesionales expertos en dirección y gestión. • Impulso constante en la innovación de sus servicios. • Empleados capacitados gracias a su escuela EAPRO 	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio de información que ofrece sólo cubre una necesidad específica del cliente. • Las ventas están concentradas en tres clientes. • Necesidad de financiamiento para sus operaciones (capital de trabajo) por parte de terceros debido a que los periodos de cobro son mayores a los periodos de pago. • Escasa tecnología/digitalización orientadas al marketing BTL.

1.5. Conclusiones

Lucky es una agencia de información activa especializada en *trade marketing* que desarrolla los rubros de servicios promocionales y gestión de puntos de venta. A lo largo de su historia, se han observado dos etapas claramente marcadas por la gestión de su fundadora y el hijo que continuó con el proyecto. La primera etapa gestionada por la fundadora, entre 1989 y 2006, se caracterizó por el desarrollo de un concepto innovador hasta ese momento (*Marketing Below The Line*) y la búsqueda constante de nuevos clientes. La segunda etapa se desarrolló desde 2006 a la fecha con la gestión del hijo de la fundadora, la cual se ha

caracterizado por la profesionalización de la empresa, ampliación de las líneas de negocio y la implementación de tecnología para el desarrollo de ventajas competitivas en el mercado.

A partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter de la industria en la que se desenvuelve Lucky, se pudo determinar que su nivel de atractividad es alto, pese a que existen altas barreras de entrada. Esto se debe, en gran parte, a que el poder de negociación de proveedores y clientes, así como la posibilidad de sustitución, son bajos. Asimismo, tras examinar las oportunidades y amenazas del entorno de Lucky, se destaca que el Perú aún viene creciendo a un ritmo por encima de la región latinoamericana, y muestra tasas de crecimiento favorables para el sector del consumo masivo, en el cual se sitúan los principales clientes de Lucky. No obstante, este entorno favorable puede atraer el ingreso de competidores o el uso de canales alternativos y directos por parte de dichos clientes para promocionar sus productos; por lo cual, la organización deberá estar en capacidad de explotar las tecnologías de información, e innovar en sus procesos para mantener un servicio de calidad, diferenciado y competitivo.

El canal tradicional sigue siendo el más representativo del sector de consumo masivo; no obstante, el canal moderno se presenta como una oportunidad de negocio muy atractiva, dado su crecimiento sostenido año tras año. Los dos ámbitos son abarcados por Lucky, y en ese sentido, gracias a las fortalezas identificadas en el análisis interno, es que se puede contribuir a la gestión estratégica de canales que emplean sus principales clientes. Asimismo, se ha identificado un grupo de debilidades que requieren de acciones en el corto plazo, con el propósito de mantener la sostenibilidad del negocio de Lucky en el tiempo.

Capítulo II: Problema Clave

En el segundo capítulo, se presenta el detalle de los problemas identificados en la organización Lucky. En primer lugar, se destaca el análisis de materialidad a nivel de impactos económicos, sociales y medioambientales. Seguidamente, se muestra los problemas identificados en la organización. Finalmente, se presenta un análisis detallado sobre el principal problema a analizar, a partir de su sustancia, ubicación, propiedad, magnitud, y perspectiva de tiempo.

2.1. Problemas identificados en la empresa

A fin de identificar los problemas que afronta Lucky como organización, se realizó un análisis sobre los factores externos e internos a los que esté expuesta; asimismo, se revisaron los reportes de sostenibilidad emitidos el 2018 y 2019. Como parte de la revisión de los reportes de sostenibilidad se profundizó en la información proporcionada sobre la gestión en temas económicos, sociales y ambientales, así como su impacto sobre sus principales grupos de interés. En la Tabla 10 se presenta a los principales grupos de interés de Lucky y sus expectativas.

Tabla 10

Grupos de interés de Lucky y sus expectativas

Grupos de interés	Principales expectativas
Estado	Cumplimiento de obligaciones tributarias Cumplimiento de legislación laboral
Clientes	Reducción de impacto ambiental de las campañas Trato justo a personal que ejecuta campañas
Colaboradores	Promover capacitación y formación Línea de carrera y desarrollo profesional
Accionistas	Programas de retención del talento Cumplimiento regulatorio
Comunidad	Reducción de impacto ambiental de las campañas Transparencia en la información de campañas

Nota. Tomado de “Reporte de Sostenibilidad” por Lucky, 2019

Luego de profundizar en las expectativas de los grupos de interés, se continuó con la identificación de los temas materiales a nivel económico, ambiental y social para Lucky. En la Figura 17, se muestra los temas materiales analizados por Lucky en su Reporte de Sostenibilidad (2019), los cuales son un total de 11 y están enfocados en temas económicos y temas sociales; no se consideraron en la priorización temas ambientales.

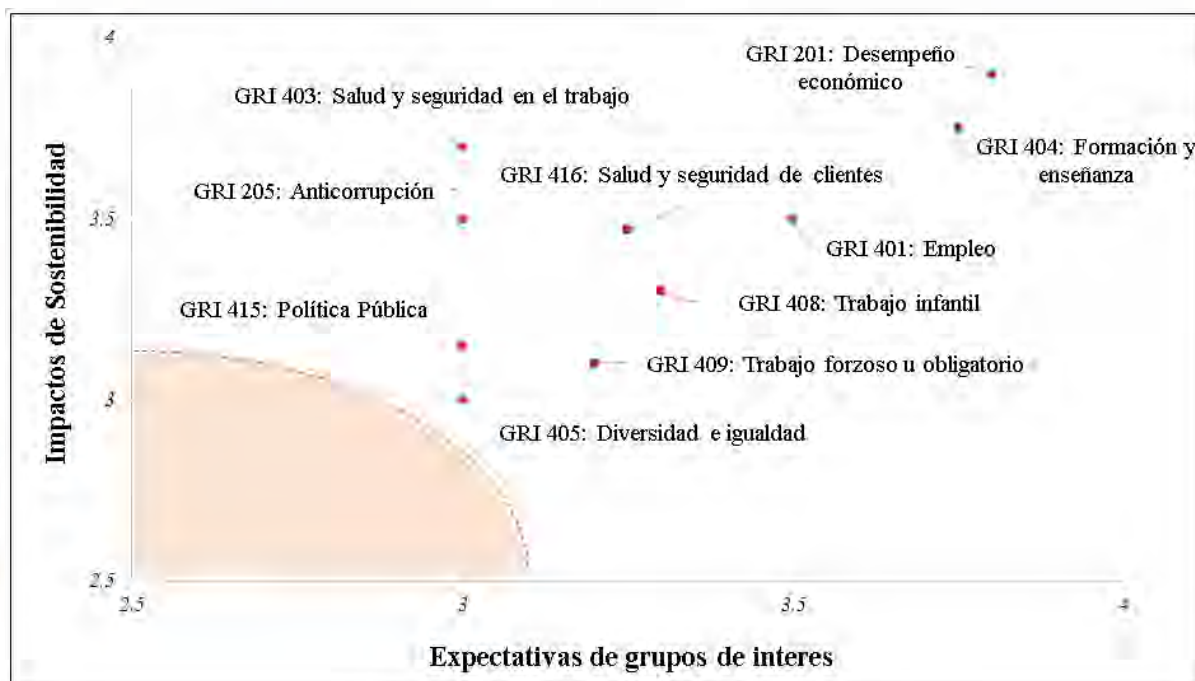


Figura 17. Materialidad de temas económicos, ambientales y sociales. Adaptado de “GRI 101 Fundamentos”, por Global Sustainability Standards Board (GSSB), 2016. (<https://www.globalreporting.org/standards>).

Con la finalidad de robustecer el proceso de priorización y análisis de problemáticas a las que está expuesta el sector en el que se desenvuelve Lucky, se revisó el *Sustainability Yearbook 2019* de RobecoSAM y *Sustainability Accounting Standard Board (SASB)* para el sector de servicios. De acuerdo con RobecoSAM (2019), los aspectos de análisis se dividen en tres dimensiones, de manera similar al reporte de sostenibilidad de GRI: Dimensión Económica, Dimensión Medioambiental y Dimensión Social. A partir del análisis realizado a 28 empresas el 2018, se identificó que la relevancia de las dimensiones para las organizaciones se distribuye, 42% para lo Económico, 42% para lo Social y sólo el 16% para Medioambiental, esta priorización se encuentra alineada con el análisis realizado por Lucky.

Al analizar detalladamente cada dimensión se identificó que al brindarse servicios especializados en *trade marketing*, el éxito está ligado al capital humano, tanto a nivel de planificación y desarrollo de campañas. Asimismo, dadas las características del sector, es necesario mantener una buena reputación, por lo cual es necesario contar con un entorno de gobierno y gestión de riesgos eficiente que permita gestionar incidentes proactivamente, previo a su materialización. Adicionalmente, la gestión y relacionamiento con clientes es un pilar clave pues se debe asegurar el desarrollo de estrategias que permitan incrementar el portafolio de cliente, así como retener y aumentar la colocación de servicios a los actuales. En la Tabla 11 se presentan los impulsores identificados en empresas de Servicios.

Tabla 11.

Impulsores de las empresas de Servicios

	Dimensión Económica	Dimensión Medioambiental	Dimensión Social
% en priorización	42%	42%	16%
Impulsores	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Corporativo • Gestión de Riesgos • Código de Conducta • Gestión y Relacionamiento con clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión Ambiental • Ecoeficiencia operacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Capital Humano • Atracción y retención de talento Seguridad y salud ocupacional

Nota. Tomado de “Sustainability Yearbook 2019” por RobecoSAM, 2019. Incluye Impulsores de Servicios Profesionales y Servicios de Consumo Diversificados

En el caso de SASB (2018), este estándar considera las siguientes dimensiones:

Impacto ambiental, Capital Social, Capital Humano, Modelo de Negocio e Innovación, y Liderazgo y Gobierno. A partir del análisis realizado al sector de Marketing y de Servicios Profesionales, en los estándares de SASB se identificó que las características del sector están expuestas a problemas en temas de Capital Social, que se vinculan a no asegurar la privacidad de los datos de los clientes e información de campañas, así como falta de integridad en las mismas; Capital Humano, asociada a prácticas que fomenten inclusión y buenas relaciones

laborales; y Liderazgo y Gobierno, asociado al entorno ético en la toma de decisiones comerciales. En la Tabla 12, se presenta la aplicabilidad de cada dimensión a los sectores de marketing y servicios profesionales. Para los principales puntos destacados por su impacto sobre la sostenibilidad, SASB propone el uso de métricas de monitoreo para medir el impacto en la integridad y veracidad de las campañas, la cual está en función a multas recibidas por declaración falsa o incumplimiento regulatorio. Otro aspecto considerado es asegurar la privacidad de datos a partir de la medición de la implementación de políticas sobre este tema y la medición de sanciones de organismos supervisores de la materia. Finalmente, propone la medición de las prácticas de inclusión y diversidad, como los porcentajes de personal en función a género o grupos raciales.

Tabla 12.

Dimensiones de SASB para servicios de marketing y profesionales

Dimensiones	Servicios de Marketing	Servicios Profesionales
Impacto ambiental	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
Capital Social	<i>Aplica a Privacidad del cliente y Prácticas comerciales</i>	<i>Aplica a Seguridad de la información</i>
Capital Humano	<i>Aplica a Prácticas de inclusión y diversidad</i>	<i>Aplica a Relaciones laborales</i>
Modelo de Negocio	<i>No aplica</i>	<i>No aplica</i>
Liderazgo y Gobierno	<i>No aplica</i>	<i>Aplica a Éticas en los negocios</i>

Nota. Tomado de “SASB Materiality Map” por Sustainability Accounting Standard Board (SASB), 2019. <https://materiality.sasb.org/>

A partir de la evaluación del entorno y las áreas funcionales de la organización, sumado al análisis de materialidad de Lucky y la revisión de estándares complementarios al GRI para la gestión de la sostenibilidad, se han identificado los siguientes problemas:

2.1.1 Necesidad de capacitación continua

Conforme ha transcurrido el tiempo desde su fundación, la empresa Lucky ha ido adquiriendo conocimiento sobre el mercado de productos de consumo masivo de manera continua, y actualmente se caracteriza por brindar un servicio integral y de calidad para sus clientes, es por ello que cuenta con un gran equipo humano que brinda soporte a sus distintas líneas de negocio, siendo aproximadamente 3,000 colaboradores entre permanentes y temporales.

Con el fin de mantener y elevar estos estándares de calidad como parte de su ventaja competitiva en la entrega de un servicio integral y considerando al capital humano como un factor importante del éxito en la planificación y ejecución de sus servicios, Lucky debe de seguir manteniendo las constantes capacitaciones a su equipo de trabajo, las mismas que realiza a través de EAPRO, su escuela de formación con la cual busca brindar diversos conocimientos para potenciar al colaborador y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

Debido a la gran cantidad de colaboradores, la problemática consiste en si a todos ellos se les brinda las herramientas necesarias de aprendizaje con el debido tiempo de asimilación, de modo que esto se refleje adecuada y tangiblemente en la calidad del servicio que Lucky ofrece. Asimismo, se ha identificado que existe una ausencia de capacitación con entidades o instituciones de formación externas con el apoyo financiero de la propia empresa, si bien EAPRO cumple con brindar formación a los colaboradores, una entidad o institución externa puede brindar oportunidades a los colaboradores en obtener otros enfoques y puntos de vista relacionados a los servicios y el mercado donde opera Lucky, con el fin de convertir ese aprendizaje en un incremento de rentabilidad y sostenibilidad de la organización; soportada en una capacitación más integral a los colaboradores, no sólo limitándose a una retroalimentación de manera interna.

2.1.2 Manejo de relaciones laborales con personal de campo

Lucky, al tener un gran volumen de colaboradores, 3000 aproximadamente, y siendo en gran parte colaboradores de campo, se encuentra expuesta a un riesgo elevado de sanciones por un inadecuado manejo de relaciones laborales. Esto requiere de un soporte y seguimiento del área de recursos humanos y estudios de abogados para asegurar que las diversas políticas de trabajo diseñadas no contravengan la normativa vigente y no afectar el clima laboral.

Al ser los colaboradores de campo la imagen más directa que representa a Lucky frente a sus clientes y el consumidor final, un incumplimiento de las políticas de trabajo con el personal de campo podría generar contingencias de tipo laboral por: reparto de utilidades, trabajos forzosos, no gozar de vacaciones, despidos de trabajos de manera masiva, exclusión de trabajadores en planilla. La gestión adecuada de la fuerza laboral de campo debe tener la importancia debida con el fin de ser una empresa sostenible en el tiempo.

2.1.3 Alto nivel de concentración de clientes e innovación incipiente

Las actividades especializadas y el servicio diferenciado que brinda Lucky a sus clientes le han permitido ganar cuentas de gran envergadura como Alicorp, Colgate, Kimberly Clark, UNACEM o Gloria. No obstante, esto ha decantado en que la mayor parte de ingresos provenga de este grupo de clientes altamente concentrado. El ejemplo más claro de ello es que el 40% y 44% de sus ingresos provino de Alicorp en los años 2017 y 2018, respectivamente.

A lo largo del tiempo, Lucky ha desarrollado como principales líneas de negocio el marketing en el punto de venta y las promociones de alto impacto. Desde 1998, el negocio migró de una postura reactiva hacia una oferta más proactiva, llegando a ofrecer soluciones de marketing más integrales. Recientemente, se incorporó como tercera línea de negocio, el

servicio de información activa de marketing a través de su plataforma Xplora; no obstante, este servicio se comporta actualmente como un complemento a las líneas anteriores.

A la fecha, la innovación se ha ceñido a la implementación de estrategias como la integración vertical hacia adelante y hacia atrás, para tener un mejor control y obtener mejores rendimientos a lo largo de la cadena de valor. Por un lado, COLP se ha constituido en el operador logístico de Lucky; mientras que Mercado Lab se ha convertido en la unidad de negocio específica para desarrollar actividades de creatividad e innovación en campañas publicitarias. Sin embargo, Xplora y Mercado Lab no son argumentos suficientes que garanticen la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo, por lo cual, se requiere desarrollar productos y nuevos mercados que le permitan descentralizar su oferta de valor.

2.1.4 Falta de herramientas de tarificación de servicios

La oferta de valor diferenciada de Lucky, traducida en soluciones integrales de marketing, le ha permitido entablar negociaciones con sus principales clientes y participar en licitaciones, y en muchas ocasiones, establecer tarifas por encima del promedio en el mercado que han estado dispuestos a pagar por dos razones esenciales: Por un lado, los llamados beneficios de escala por el lado de la demanda, o efecto de red (Porter, 2008); es decir, que clientes como Gloria o Kimberly Clark han depositado su confianza en Lucky para obtener un servicio de características singulares en el mercado, aceptando la propuesta económica de esta última. Por otra parte, sus clientes no denotan una sensibilidad al precio alta, pues la calidad del servicio de marketing es preponderante, ya que los bienes y servicios que brindan estos clientes son precisamente de alcance masivo.

No obstante, la organización no ha desarrollado herramientas que le permita hacer un costeo detallado de su oferta de valor, de modo que sus clientes puedan acceder con mayor transparencia al precio de los servicios brindados, los cuales, según indicó personal de la empresa, resultarían más caros de contratar de forma individual (D. López, comunicación

personal, 8 de mayo, 2019). Teniendo en cuenta que existen diferentes herramientas de costeo y que el valor para los clientes engloba lo económico, funcional, experiencial y social (Gupta, 2014), Lucky debería estar en capacidad de desagregar el precio de sus servicios. Esta nueva capacidad no solo proveería de información más clara y transparente a sus clientes, sino que también lo haría más competitivo en caso haya empresas que opten por contratar un servicio individual, en todas las locaciones en las que opera, tanto en territorio nacional como regional.

2.1.5 Falta de gobierno corporativo y gestión integral de riesgos

En el Perú, la implementación de prácticas de buen gobierno corporativo y gestión de riesgos se encuentra muy concentrada en empresas que tienen participación directa e indirecta en el sistema financiero peruano. Por un lado, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), en conjunto con un grupo de instituciones y gremios empresariales representativos del mercado de valores y del sector empresarial peruano, publicó en el 2013 el “Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas”, el cual debía servir para que los grupos de interés de las diferentes organizaciones observen su grado de adhesión, contribuyendo al posicionamiento de las empresas en los mercados de capitales nacionales e internacionales. El código se sustenta en los siguientes cinco pilares: Derechos de accionistas, Junta General de Accionistas, El Directorio y la Alta Gerencia, Riesgos y cumplimiento, y Transparencia de la Información (Superintendencia del Mercado de Valores, 2019a). En el caso de las empresas que emiten valores, la adhesión a los principios del código es voluntaria, y solo es imperativo realizar una declaración de cumplimiento.

Por otra parte, la Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP publicó en el 2017 el “Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos” en reemplazo del antiguo “Reglamento de Gestión Integral de Riesgos” del 2008, el cual contiene los lineamientos que deben adoptar las empresas del sector financiero, asegurador y de fondos de

pensiones. A diferencia de las empresas reguladas únicamente por la SMV, estas organizaciones sí deben adoptar este grupo de prácticas de manera obligatoria, como guía para el accionar de sus instancias de gobierno. Este reglamento establece que es el Directorio el ente responsable final de su cumplimiento, y abarca, entre otros aspectos: Órganos de Gobierno de la Empresa, Conflictos de Intereses y Prácticas Cuestionables, Sistema de Remuneraciones y Gestión Integral de Riesgos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017).

Resulta de crucial relevancia hacer referencia a las mejores prácticas empleadas en el sistema financiero, pues se establece claramente las responsabilidades que deben asumir los diferentes órganos de gobierno de las organizaciones, teniendo al Directorio como responsable final. Esto, debido a que, como parte de la gestión integral de riesgos, los aspectos económicos, sociales y ambientales también deben ser identificados, medidos, evaluados, tratados y reportados, no solo por fines de cumplimiento regulatorio o de buenas prácticas, sino porque así, se genera un mayor valor para los grupos de interés de las organizaciones. En el caso de Lucky, la empresa ha tomado los estándares del GRI para la elaboración de su reporte de sostenibilidad; sin embargo, no se llevó a cabo por una iniciativa propia de la organización, sino como parte de un proceso de homologación de proveedores que uno de sus principales clientes llevó a cabo (V. Huerta, comunicación personal, 4 de junio, 2019); lo cual, denota que el proceso de elaboración de reporte no ha sido un medio de gestión efectiva, sino un fin. Por esta razón, no es atribuible a un órgano de gobierno de la empresa que sea dueño del proceso, capaz de actualizarlo y monitorearlo de forma constante en el tiempo para adoptar mejoras en su gestión.

2.2. Problema clave

La sostenibilidad ha dejado de ser un aspecto que únicamente se ciñe al cumplimiento de la ley y no hacer daño, y se ha convertido en una herramienta para generar valor en la

cadena de suministro, como una oportunidad de negocio para la gestión de riesgos. En ese sentido, el proceso de elaboración de reportes de sostenibilidad de GRI sirve para cuestionar los resultados obtenidos a partir de indicadores ligados a lo que se vive en la organización. Una buena rendición de cuentas se enfoca en cómo se impacta en lo social, económico, y ambiental, haciendo concreto lo que aparentemente es intangible. De esta forma, se asume que la organización no es perfecta, y de forma transparente, se muestra ante sus diferentes grupos de interés y desarrolla confianza con ellos (Pradilla, 2019).

A partir del análisis de los problemas identificados en la organización, de su entorno, y tomando en cuenta los estándares de gestión de sostenibilidad (GRI, SASB, RobecoSAM), se puede afirmar que el problema clave corresponde a la ausencia de una Gestión Integral de Riesgos que incorpore los temas materiales económicos, sociales y ambientales.

Concretamente, los estándares de GRI han delimitado qué aspectos medir en los tres temas mencionados; y producto de la medición, es que se pueden llevar a cabo mejoras en la gestión. Sin embargo, en el caso de Lucky, la entrega del reporte ha obedecido únicamente a un requerimiento puntual de parte de uno de sus principales clientes, mas no a la propia iniciativa de la empresa, con lo cual, la riqueza y aprovechamiento del proceso de construcción del reporte, han quedado relegados a un plano secundario. El análisis del problema clave se realizará a partir de los siguientes factores: Sustancia, Ubicación, Propiedad, Magnitud, y Perspectiva de tiempo.

2.2.1 Sustancia

La sustancia del problema yace en la falta de un modelo de gestión estructurado que actúe de forma proactiva para identificar, medir, evaluar, reportar y monitorear los riesgos identificados en materia económica, social y ambiental, que incorpore prácticas de buen gobierno corporativo y de gestión integral de riesgos. Los dos reportes de sostenibilidad de Lucky a los que se pudo acceder evidenciaron diversas oportunidades de mejora cuanto a los

fundamentos que se debieron incorporar, los contenidos generales, y, sobre todo, al enfoque de gestión en muchos de los temas materiales presentados, de conformidad con lo establecido en el GRI 103. El referido estándar establece como requerimientos generales para la presentación de información: la explicación del tema material y su cobertura, el enfoque de gestión y sus componentes, y la evaluación del enfoque de gestión; sin embargo, a partir de la revisión hecha a los reportes elaborados, se pudo observar que hay diversos puntos que no han sido incorporados en su elaboración.

2.2.2 Ubicación

Los impactos económicos, sociales y ambientales se hacen tangibles en toda la organización, a través de sus diferentes áreas funcionales. Sin embargo, son pocas las instancias en las cuales se puede revisar de forma continua los temas materiales sugeridos por GRI. El ejemplo más concreto es el Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual existe por un mandato normativo, y que abarca especialmente los impactos sociales en materia laboral de Lucky.

2.2.3 Propiedad

La completitud del reporte de sostenibilidad debería corresponder a un órgano de gobierno de la empresa, que involucre la participación del equipo directivo, y que vea en el proceso de elaboración, la oportunidad para obtener beneficios. Para ello, este órgano de gobierno debería establecer lineamientos, definir objetivos y niveles de apetito y tolerancia en cuanto a riesgos económicos, sociales y ambientales, objetos de medición periódica. A su vez, debería incorporar a sus empleados en la validación de dichos reportes como un calificador más justo y estricto que legitime la información a reportar. No obstante, a la fecha, la construcción del reporte tiene un nivel de descentralización mínimo, con el liderazgo de la Gerencia de Costos, que reporta a la Dirección de Control.

2.2.4 Magnitud

La incorporación de los reportes de sostenibilidad como herramienta de gestión debe proveer a la organización de un elemento para la generación de valor en toda la cadena de suministro. Sin embargo, la falta de mecanismos formales para elaborar y monitorear los estándares GRI hace que se pierda la visibilidad de los impactos a lo largo de toda la cadena. De esta forma, al no reflejarse de forma adecuada los temas materiales ante los grupos de interés, de acuerdo con los estándares ya establecidos, se pierde la oportunidad de ofrecerles una imagen y reputación real, y se omite la oportunidad de implementar mejoras en la gestión de todos sus procesos.

2.2.5 Perspectiva de tiempo

La implementación de un modelo de gestión de riesgos que incluya una estructura de gobierno que permita anticiparse a la materialización de estos es una actividad con visión de largo plazo; sin embargo, a corto plazo debe iniciarse la etapa de planificación durante la elaboración del plan estratégico para el periodo 2020-2024, a fin establecer las bases del modelo de gobierno que regirá a la organización.

Capítulo III: Revisión de la literatura

En el tercer capítulo se presenta la revisión de literatura, la cual está enfocada en el uso del reporte de sostenibilidad como herramienta de gestión. La literatura empleada se recopiló a partir de la Red de Bibliotecas PUCP y sus bases de datos adjuntas con acceso a textos completos, incluyendo a EBSCOhost, ProQuest, JSTOR Emerald, entre otros; así como de otros recursos en internet sobre el mercado, industria, normativas y estándares.

3.1. Revisión de la literatura

Considerando el alcance del proyecto se profundizará en la gestión de la sostenibilidad, los estándares de sostenibilidad y dimensiones que deben ser considerados en las industrias, y el Gobierno Corporativo y la Gestión de Riesgos. En la Figura 18, se presenta el mapa de la revisión de literatura.

3.1.1 Sostenibilidad

3.1.1.1 Concepto de sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad está integrado en las tradiciones de diversas comunidades primitivas. Es un precepto de la Gayanashagowa (la Gran Ley de La Paz) de la Conferencia Iroquesa, la cual establece que los jefes deben evaluar el impacto de sus decisiones sobre las siguientes siete generaciones. En Europa, apareció originalmente en la obra del científico y forestalista alemán H.C. von Carlowitz (Bermejo, 2014).

Existe una pluralidad de significados en torno a sostenibilidad. Por un lado, se asocia a la sostenibilidad del modelo de negocio; mientras que, por otro, se vincula con la sostenibilidad del medio ambiente. Al respecto de esta última, se definió el desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades actuales sin comprometer las capacidades de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades (World Commission on Environment and Development, citado en Andreu, Fernández-Fernández & Fernández, 2018).

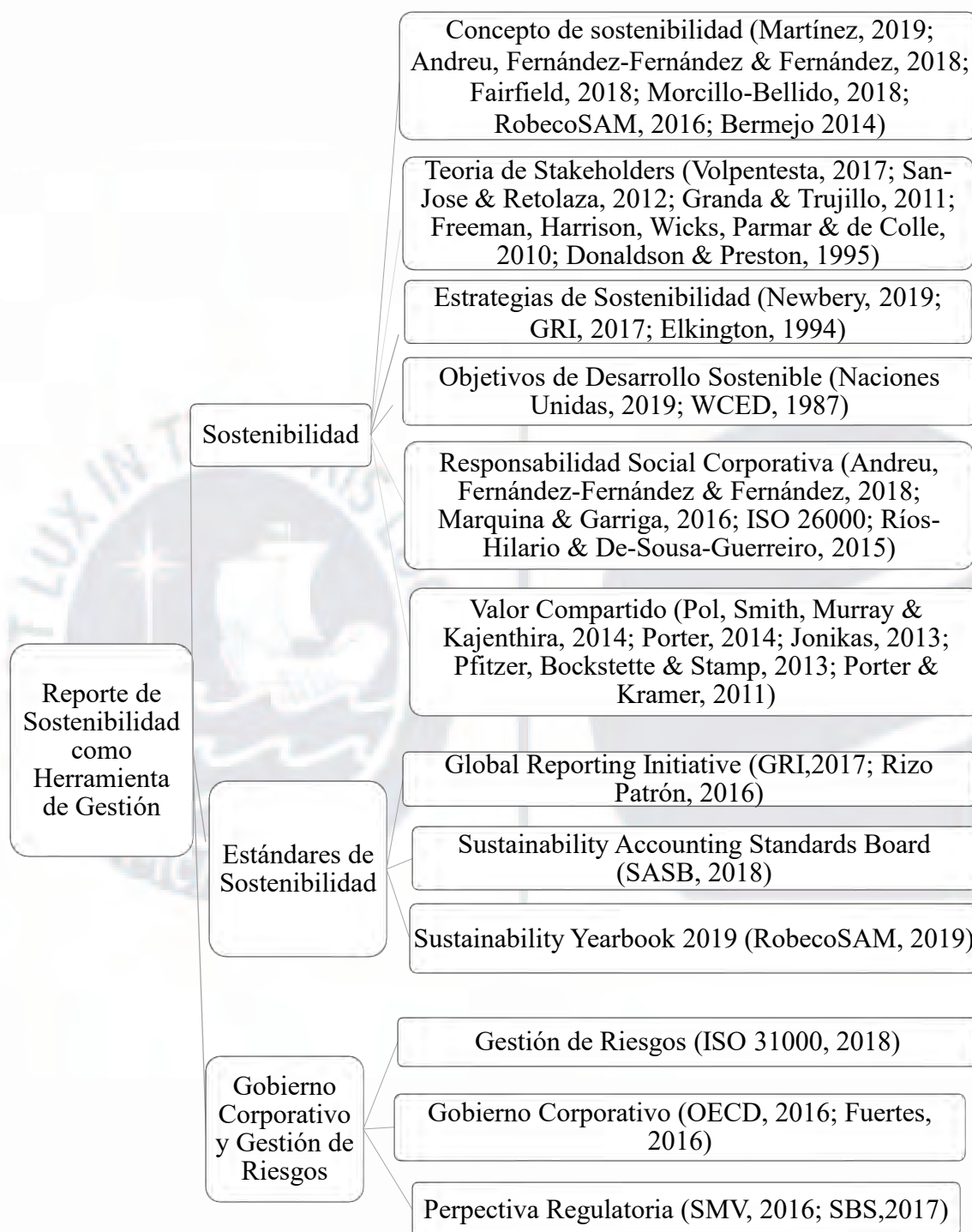


Figura 18. Mapa de revisión de literatura.

En la literatura económica, existe un consenso sobre las tres dimensiones que abarca la sostenibilidad empresarial: económica, social, y ambiental (*people, planet and profit*).

Estas dimensiones corresponden al concepto “*triple bottom line*” desarrollado por Elkington en 1994 (Andreu, Fernández-Fernández & Fernández, 2018; Fairfield, 2018; Morcillo-Bellido, 2018). Implica la integración de estos aspectos en la gestión de las organizaciones, y que una empresa es sostenible cuando su comportamiento es explicado por prosperidad económica, calidad, respecto con el entorno, y justicia social (Díaz Marcos, citado en Andreu, Fernández-Fernández & Fernández, 2018).

La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que busca la creación de valor a largo plazo para los accionistas a través del aprovechamiento de oportunidades y una eficaz gestión de riesgos inherentes al desarrollo económico, social y medioambiental (RobecoSAM, 2016). Establece un reto de innovación para reflexionar sobre la organización de la vida y el trabajo, de modo que se encuentren soluciones para mejorar la calidad de vida del ser humano sin degradar el medio ambiente, postergar problemas o transferirlos a otras partes del planeta (Martínez, 2019). Por otra parte, requiere cambiar el sistema tecnológico dominante, dado que es insostenible, por uno que contribuya a convivir con la naturaleza en armonía; no obstante, la tecnología solo debe ser vista como un instrumento más para alcanzar la sostenibilidad (Bermejo, 2014).

3.1.1.2 Teoría de stakeholders

La idea que un grupo de académicos ha desarrollado en los últimos 30 años es que, para todo negocio, existen grupos e individuos que inciden en su éxito o fracaso. La literatura sobre la teoría de grupos de interés busca representar un enfoque disruptivo sobre el usual entendimiento de los negocios como una vía para maximizar los retornos para los accionistas, y se presenta como una herramienta más útil para comprender el capitalismo moderno. A su vez, la teoría de grupos de interés se ha desarrollado con el fin de resolver, o al menos reconceptualizar varios problemas específicos: 1) la creación e intercambio de valor, 2) la

ética del capitalismo, y 3) el entrenamiento mental para la administración (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010).

Las tesis de integración I y II establecen que las decisiones o las afirmaciones sobre los negocios tienen un componente ético o un punto de vista ético implícito; o, dicho en otras palabras, no tiene sentido hablar de negocios sin hablar de ética, y viceversa, así como tampoco se puede entender hablar de negocios o de ética sin hablar de los seres humanos. Mientras que el principio de responsabilidad afirma que la mayoría de las personas, la mayor parte del tiempo, quieren y aceptan la responsabilidad por los efectos de sus acciones sobre otros. El origen de la teoría de grupos de interés resulta de la sumatoria de la tesis de integración y el principio de responsabilidad; de modo tal, que las personas comprometidas con la creación e intercambio de valor son responsables frente a aquellos grupos e individuos que pueden afectar o ser afectados por sus acciones, denominados *stakeholders* (Freeman et al, 2010).

En la mayoría de los negocios, tal como se conocen actualmente, la responsabilidad frente a stakeholders implica al menos considerar a proveedores, trabajadores, consumidores, comunidades y financiadores. No implica que los representantes de estos grupos tomen participación directa en las decisiones de las compañías, o que los accionistas carezcan de derechos; sino que los intereses de todos estos grupos se encuentran vinculados, y que, para crear valor, uno se debe enfocar en cómo dicho valor se crea para cada uno de los stakeholders. En ese sentido, la teoría de stakeholders se basa en cómo es que funcionan los negocios y cómo es que deberían funcionar (Freeman et al, 2010).

Por otro lado, la teoría de grupos de interés también adquiere un carácter de gestión (Donaldson & Preston, 1995); pues los negocios se entienden como la forma en que consumidores, proveedores, empleados e inversionistas interactúan y crean valor. El entendimiento de un negocio implica conocer cómo funcionan dichas interacciones. Y el

trabajo de un ejecutivo o de un empresario es gestionar y moldear tales relaciones (Freeman et al, 2010). No obstante, pese a existir un consenso organizacional y académico para que sean incorporados a su gestión, la teoría y la práctica empresarial no proponen instrumentos técnicos idóneos para concretar esta iniciativa (Volpentesta, 2017); y aunque las principales iniciativas se han centrado en el liderazgo ético de las organizaciones, también resulta necesario que estas modifiquen su estructura de gobernanza, de modo que los Stakeholders cuenten con acceso legal a los máximos niveles de decisión (San-Jose & Retolaza, 2012).

En suma, la teoría de grupos de interés ha evolucionado para abordar los problemas de creación e intercambio de valor, la ética del capitalismo, y el entrenamiento mental gerencial. Al enfocarse en la mecánica básica de la teoría, se sostiene que el capitalismo es un conjunto de relaciones entre todos los agentes de una cadena de suministro, y cada uno de estos agentes está conformado por seres humanos preocupados de los negocios y de la ética. Este enfoque es consistente con el enfoque basado en el mercado de Milton Freedman, el de la teoría de agencia de Michael Jensen, el enfoque de administración estratégica de Michael Porter y la teoría de costos de transacción de Oliver Williamson (Freeman et al, 2010).

La teoría de los stakeholders propone que la opinión de los actores sociales con quienes la organización se relaciona sea tomada en cuenta, y que la toma de decisiones conlleve a beneficios para todos. Esta teoría de Freeman se compone de tres fases: (1) identificación, cuyo objetivo es generar un listado exhaustivo de agentes que se relacionan con la organización, (2) priorización, seleccionando los grupos de interés más relevantes sobre la base de criterios predefinidos, como influencia o dependencia; y (3) selección de herramientas de diálogo y desarrollo del proceso, gestando una relación con ellos, conociendo las expectativa y necesidades de la comunidad, y satisfaciéndolas (Granda & Trujillo, 2011).

3.1.1.3 Estrategias de sostenibilidad

Los negocios vienen desarrollando estrategias Ganar-Ganar-Ganar para beneficiar de manera simultánea a las compañías, los consumidores y el medioambiente; aunque la mayoría de países aún no asume la integración de la sostenibilidad medioambiental como propia, y como prioridad nacional. Entre las naciones que sí han asumido este compromiso desde sus economías individuales, se puede mencionar a Holanda, Reino Unido, y Japón. De un modo más amplio y ambicioso, el Proyecto 2050, lanzado por el Instituto de Recursos Mundiales (WRI por sus siglas en inglés), la Institución Brookings y el Instituto Santa Fe, fue una iniciativa de cuatro años creada para definir aquellas condiciones en las que la sociedad sería sostenible a nivel global hacia el 2050 (Elkington, 1994).

A nivel de la ciudadanía, también se observa un creciente proceso de *greening*, es decir, de preocupación por la protección del medioambiente, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el cuestionario sobre actitudes medioambientales del Instituto Internacional George H. Gallup, que fue aplicado a lo largo de 22 países. Entre los principales hallazgos, se encontró que el medioambiente fue calificado como una de las tres principales preocupaciones, que la mayoría encontraba una afectación directa del medioambiente sobre su salud, y en mayor medida sobre la salud de sus hijos; y que más de la cuarta parte de personas que lo contestaron, manifestó que había actuado como un “consumidor verde” en el año previo. En concordancia con ello, el *greening* de las condiciones de mercado, impulsada por el “consumidor verde” se ha convertido en una de las tendencias medioambientalistas más significativas de los años más recientes; y se estima que los consumidores “éticos” o “globales” ayudarán a mejorar sustancialmente los estándares de ciudadanía corporativa por el lado de la demanda (Elkington, 1994).

Como consecuencia del efecto cascada generado por los medioambientalistas, existe un número creciente de firmas que han adoptado técnicas como el análisis de ciclo de vida,

auditoría medioambiental, el reporte medioambiental corporativo, y los desafíos a proveedores, así como convertir a todo stakeholder en un consumidor. En cuanto al análisis de ciclo de vida, se ha formado una tendencia que consiste en integrar la calidad medioambiental como parte del marco normativo y procesos de la administración de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés), y firmas como AT&T, IBM o Procter & Gamble la han adoptado en territorio estadounidense. Firmas como Scott Paper enviaron cuestionarios a sus proveedores sobre el uso de recursos y fuentes de energía, como parte de su propósito de depurar a quienes tuvieran el peor desempeño, y comunicar a quienes tuvieran el mejor rendimiento que tendrían la preferencia al tomar decisiones de compra (Elkington, 1994).

A finales de los noventa, *Coming Clean* fue un reporte que concluyó que, pese a la continua presión sobre las firmas para informar sobre sus metas y desempeño medioambientales, estas no se encontraban preparadas para lidiar con la cantidad de cifras y preguntas de dicho reporte corporativo. Ello suponía un desafío para los líderes de las compañías para involucrarse de forma activa en el proceso de comunicación sobre cuestiones medioambientales. El no hacerlo supondría poner en riesgo el valor de las firmas, socavar su imagen como ciudadano responsable corporativo, y la pérdida de la ventaja competitiva en favor de otras empresas que sí fuesen o aparentaran ser más responsable en materia medioambiental (Elkington, 1994).

En Latinoamérica, se puede encontrar ejemplos concretos de estrategias y prácticas desplegadas por las firmas en materia de sostenibilidad. Existe una convergencia en cuanto a que la sostenibilidad debe estar integrada a la estrategia de la organización, y que no resulta suficiente con hacer compensaciones ambientales, sino que se debe realizar inversión social y cultural (Setas, citado en Newbery, 2019). Por otra parte, la riqueza limitada de recursos naturales de la región genera como reto que las firmas tengan que innovar en sus procesos

productivos, implementar nuevas tecnologías que incrementan la productividad y equiparar los máximos estándares mundiales.

En la Tabla 13, se presenta el listado de empresas más grandes de la región que obtuvieron el Premio Latin Trade IndexAmericas a la Sostenibilidad 2019. Este índice es medido a través de 7,000 compañías en la región, y es el Banco Interamericano de Desarrollo el encargado de generar el índice. Asimismo, se mencionan algunas de las prácticas más destacadas que las empresas galardonadas llevaron a cabo (Newbery, 2019).

Tabla 13

Ganadoras del Premio Latin Trade IndexAmericas a la Sostenibilidad 2019

Empresa	Premio	Prácticas destacadas
Grupo Argos	Medio Ambiente	Inversión en reducción de emisiones de carbono, consumo de agua en plantas de producción, alimentar sus hornos de cemento con desechos industriales, capturar CO2 mediante el cultivo de algas y desarrollar capacidad de producir energías renovables.
EDP Brasil	Innovación Social	Inversión en proyectos de cultura, educación, deportes y desarrollo social. Ayudó a plantar huertas comunitarias, auspició ferias de libros y ayudó a restaurar dos museos de Sao Paulo
PepsiCo América Latina	Gobierno Corporativo	Mejóro sus prácticas de rendición de cuentas en materia de sostenibilidad en la región para ofrecer más transparencia e informar al público sobre sus operaciones
Citigroup	Desarrollo Económico	Destinó cerca de US\$600 millones a financiamiento para la construcción de una nueva línea de metro en la Ciudad de Panamá, prestó dinero para instalar medidores de agua inteligentes en Barbados y dio acceso a servicios bancarios a microemprendedores peruanos con el objetivo de potenciar sus negocios.
Mexichem	Multilatinas	Brindar soluciones a desafíos globales como la rapidez de la urbanización, el cambio climático, la digitalización, la escasez de alimentos y la escasez de agua.

Nota. Adaptado de “*En América Latina, la sostenibilidad gana terreno como ‘lo correcto’*” por Newbery, 2019

3.1.1.4 Objetivos de Desarrollo Sostenible

“El desarrollo duradero trata de satisfacer las necesidades y las aspiraciones del presente sin comprometer la facultad de continuar haciéndolo en el futuro” (World Commission on Environment and Development, 1987). En el año 2015, la Organización de las Naciones Unidas aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, la cual simboliza una vía para mejorar la vida de todos. En la Tabla 14, se puede apreciar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Naciones Unidas, 2019).

El desarrollo sostenible comprende tres dimensiones: económica, social y ambiental, las cuales son interdependientes y necesarias para alcanzar los objetivos trazados en la Agenda; por ejemplo, es necesario promover la justicia social, el desarrollo económico, y la protección del medio ambiente para erradicar la pobreza. El objetivo del desarrollo sostenible no se limita a una única organización, sino que busca la sostenibilidad de toda la sociedad y del planeta; y aunque no idealmente, la sostenibilidad de una firma podría no ser compatible con la de la sociedad en su conjunto. “El consumo sostenible, el uso sostenible de los recursos y los estilos de vida sostenibles son actividades relevantes para todas las organizaciones y están asociados a la sostenibilidad de la sociedad en su conjunto” (INDECOPI, 2011, p. 32).

3.1.1.5 Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social es un concepto que ha adquirido un rol protagónico en el ámbito de la gestión empresarial, y con el paso del tiempo, se ha convertido en una asignatura de carácter obligatorio en la mayor parte de escuelas de negocios a nivel mundial (Marquina & Garriga, 2016). Durante su evolución conceptual histórica, se puede identificar cuatro etapas: germinación, surgimiento, desarrollo, y proliferación (Carroll, citado en Marquina & Garriga, 2016). La etapa de germinación tuvo lugar entre las décadas de 1930 y 1950, que tras la Gran Depresión y el *New Deal* como marco regulatorio promovido por el Gobierno de

Estados Unidos, centró el desarrollo conceptual en la responsabilidad social del empresario, y no de la empresa, no limitándola al cumplimiento de las leyes, sino vinculándola a la cooperación con el Gobierno para lograr el bienestar social, y también a conocer y considerar lo que la sociedad desea y espera en cuanto a valores y objetivos (Marquina & Garriga, 2016).

Durante los años sesenta se dio la etapa de surgimiento, en la cual el concepto se expandió desde la atribución individual hacia la colectiva; además, se empezó a considerar la proporción equitativa entre poder y responsabilidad de las firmas, su adecuación y consistencia con las expectativas sociales y del público en general, las acciones institucionales de las empresas y sus efectos en el sistema social, así como la capacidad de respuesta al entorno (Marquina & Garriga, 2016). La etapa de desarrollo inició en los años setenta, y se enfocó inicialmente en la capacidad de la empresa para responder a su entorno y a las necesidades específicas de la sociedad (Marquina & Garriga, 2016), para luego decantar en una definición que abarcaba responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas (Lantos, citado en Marquina & Garriga, 2016). Entre los años ochenta y noventa se dio el aporte significativo de la teoría de grupos de interés de Freeman; al mismo tiempo, nuevas tendencias económicas como la globalización, y avances en tecnología y comunicación fermentaron el interés por medir el desempeño social de la empresa, así como la búsqueda en demostrar que este contribuye al desempeño financiero corporativo (Marquina & Garriga, 2016).

Posteriormente, surgieron los conceptos de sostenibilidad y ciudadanía corporativa. Por un lado, la sostenibilidad, ya explicada a detalle en la sección 3.1.1.1, decantó en el concepto de confiabilidad corporativa, que incorporó a las métricas del triple balance (económico, social y ambiental) en el índice de bienestar económico sostenible, que ajustaba los datos económicos (valor agregado económico del bienestar) restando el costo de factores

como desempleo y contaminación ambiental (Marquina & Garriga, 2016). Por otro lado, la ciudadanía corporativa buscó darles a las empresas un rol más protagónico, con el poder y recursos para defender derechos civiles, sociales y políticas que típicamente recaían en el Estado (Matten y Crane, citado en Marquina & Garriga, 2016).

Finalmente, los años 2000 dieron lugar a la etapa de proliferación, que luego de grandes escándalos empresariales, se caracterizó por un reducido aporte teórico, pero a la vez, por un gran número de estudios empíricos, e investigaciones que involucraron a un alto volumen de empresas (Marquina & Garriga, 2016). Entre los conceptos nuevos y más significativos que se aportaron, se encuentra el emprendedurismo social, que busca integrar la gestión de una empresa con la resolución de un problema social, procurando objetivos económicos y sociales. Posteriormente, surgió el concepto de valor compartido como prácticas y políticas que fortalecen la competitividad de la empresa, al mismo tiempo que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que desarrollan sus actividades (Porter & Kramer, citado en Marquina & Garriga, 2016).

La Responsabilidad Social Corporativa representa un quiebre con el modelo clásico de comprensión de la actividad empresarial, el cual entiende que el único fin de una organización empresarial es maximizar los beneficios y satisfacción de los accionistas, constituyéndose como su verdadera contribución a la sociedad. Se convierte en una responsabilidad ampliada hacia grupos de interés que confirman el círculo de la identidad empresarial, distintos de accionistas y propietarios; y con el tiempo, fue incorporando las dimensiones ética y filantrópica, y considerar a grupos de interés dentro y fuera de la empresa (Andreu, Fernández-Fernández & Fernández, 2018). Asimismo, existe una relación directa entre la teoría de stakeholders y la responsabilidad social corporativa, la cual “promueve que las organizaciones sean responsables por sus acciones, y que ponderen su impacto en el tejido social” (Ríos-Hilario & De-Sousa-Guerreiro, 2015, p. 2).

Tabla 14

Objetivos de Desarrollo Sostenible

#	Objetivo	Descripción
1	Fin de la pobreza	Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2	Hambre cero	Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible
3	Salud y bienestar	Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4	Educación de calidad	Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
5	Igualdad de género	Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
6	Agua limpia y saneamiento	Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
7	Energía asequible y no contaminante	Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos
8	Trabajo decente y crecimiento económico	Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos
9	Industria, innovación e infraestructura	Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación
10	Reducción de las desigualdades	Reducir la desigualdad en y entre los países
11	Ciudades y comunidades sostenibles	Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles
12	Producción y consumo responsables	Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles
13	Acción por el clima	Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14	Vida submarina	Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
15	Vida de ecosistemas terrestres	Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad
16	Paz, justicia e instituciones sólidas	Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas
17	Alianzas para lograr los objetivos	Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Nota. Adaptado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible” por Naciones Unidas, 2019

A nivel local, una forma de definir a la RSE o RSC es que se trata de una forma ética de gestión que implica incluir las expectativas de todos los grupos de interés alrededor de la empresa, con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible. Los denominados stakeholders comprenden aquellos grupos e individuos que son, puedan, o crean ser afectados por las actividades de la empresa; o que tengan algún interés o poder de afectación sobre la organización. Entre los principales grupos de interés se incluye a: accionistas/inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente, gobierno, y sociedad (Perú 2021, citado en Marquina, 2016).

Por objetivo, elaboración y contenido, la norma ISO 26000 se presenta como el marco adecuado y pertinente en el Perú para que las empresas puedan dirigir e implementar con éxito sus programas de Responsabilidad Social. Su uso no se encuentra limitado a la empresa privada, sino que también abarca el sector público, las pymes, ONG, asociaciones, sindicatos, tanto en países desarrollados, en vías de desarrollo, o de economías de transición (Marquina & Garriga, 2016). Esta norma define la responsabilidad social como: “La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente” (ISO 26000, citado en Marquina & Garriga, 2016).

La norma plantea tres componentes elementales para la implementación de un programa de responsabilidad social: principios, reconocimiento de la RS y materias fundamentales. En la Tabla 15, se muestran dichos componentes. Por otro lado, en la Figura 19 se presenta de forma esquemática la estructura de la norma.

El principio del valor compartido se postula como la solución para unir nuevamente los negocios con la sociedad y regenerar la confianza perdida en las compañías. Se diferencia de la responsabilidad social, pues ubica los problemas sociales en la parte céntrica, en lugar

de la periferia. El valor compartido implica crear valor económico de forma tal que también genere valor para la sociedad al abordar sus desafíos y necesidades (Porter & Kramer, 2011).

Por otra parte, el concepto de valor compartido reconoce que son las necesidades sociales las que se suman a las económicas convencionales para definir los mercados. Asimismo, asume que los problemas de la sociedad se traducen en costos internos para las empresas, y que abordar los daños y limitaciones de la sociedad trae como resultado, un incremento en la productividad y expansión de sus mercados. Se aparta de la concepción de repartir el valor ya creado a través de una retribución, y más bien, expande el alcance del valor económico y social para los grupos de interés (Porter & Kramer, 2011).

Tabla 15

Componentes de la norma ISO 26000

Principios	Reconocimiento de la RS	Materias fundamentales
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendición de cuentas ➤ Transparencia ➤ Comportamiento ético ➤ El involucramiento de las partes interesadas ➤ Legalidad ➤ Respeto a la normativa internacional de comportamiento ➤ Respeto a los derechos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relación entre la organización y la sociedad ➤ Relación entre la organización y sus partes interesadas ➤ Relación entre las partes interesadas y la sociedad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gobernanza ➤ Derechos humanos ➤ Prácticas laborales ➤ Medio ambiente ➤ Prácticas justas de operación ➤ Asuntos de consumidores ➤ Participación activa y desarrollo de la comunidad

Nota. Tomado de “La creación de valor compartido” por Porter & Kramer, 2011

3.1.1.6 Creación de Valor Compartido

Son tres las formas clave en que las firmas pueden tener la chance de crear valor compartido: 1) al reconcebir los productos y mercados, 2) al redefinir la productividad en la cadena de valor, y 3) al permitir el desarrollo de un *cluster* local en torno a sus instalaciones. Al cuestionar si los bienes y servicios ofrecidos a los clientes y a los clientes de estos, se

puede ahondar en la cuestión de si los productos realmente contribuyen al bienestar de la sociedad, la cual presenta necesidades crecientes y que requieren ser satisfechas; este ejercicio da lugar a la innovación de productos, de modo que se genera un efecto multiplicador para la sociedad, a través del marketing de productos que generen un mayor bienestar para la propia sociedad o que sean más ecoamigables. Las oportunidades de generar valor compartido en la cadena de valor surgen a raíz de que hay problemas en la sociedad que se trasladan como costos económicos a la cadena; y las maneras más importantes en que se está transformando la cadena de valor son: el uso de la energía y logística, el uso de recursos, el abastecimiento, la distribución, la productividad de los empleados y la ubicación.

Finalmente, las concentraciones geográficas o “clusters” de firmas, proveedores e infraestructura logística, además de instituciones académicas, bienes públicos de la comunidad en que se encuentran, legislación, entre otros, tienen una alta influencia en la productividad e innovación; ejemplo de ello, son las empresas tecnológicas de Silicon Valley. Elevar las capacidades locales y las condiciones estructurales como infraestructura, educación, transporte, empleo; y promover la formación de mercados abiertos y transparentes, contribuyen a la productividad, y redundan en desarrollo económico y social; pues se genera un efecto multiplicador tras el crecimiento de una organización al crear nuevos empleos, surgir nuevas empresas y crecer la demanda por servicios auxiliares (Porter & Kramer, 2011).

Según Porter y Kramer (2011), el principio de creación de valor compartido debería sustituir a la responsabilidad social corporativa (RSC) para conducir a las inversiones empresariales en las comunidades. Esto se debe a que los programas de RSC se enfocan en la reputación y no están tan conectados con el núcleo del negocio y son poco sostenibles en el largo plazo. Mientras que la creación de valor compartido es parte de la posición competitiva

de una empresa y está integrada a su rentabilidad. En la Tabla 16, se hace un comparativo entre ambos enfoques.

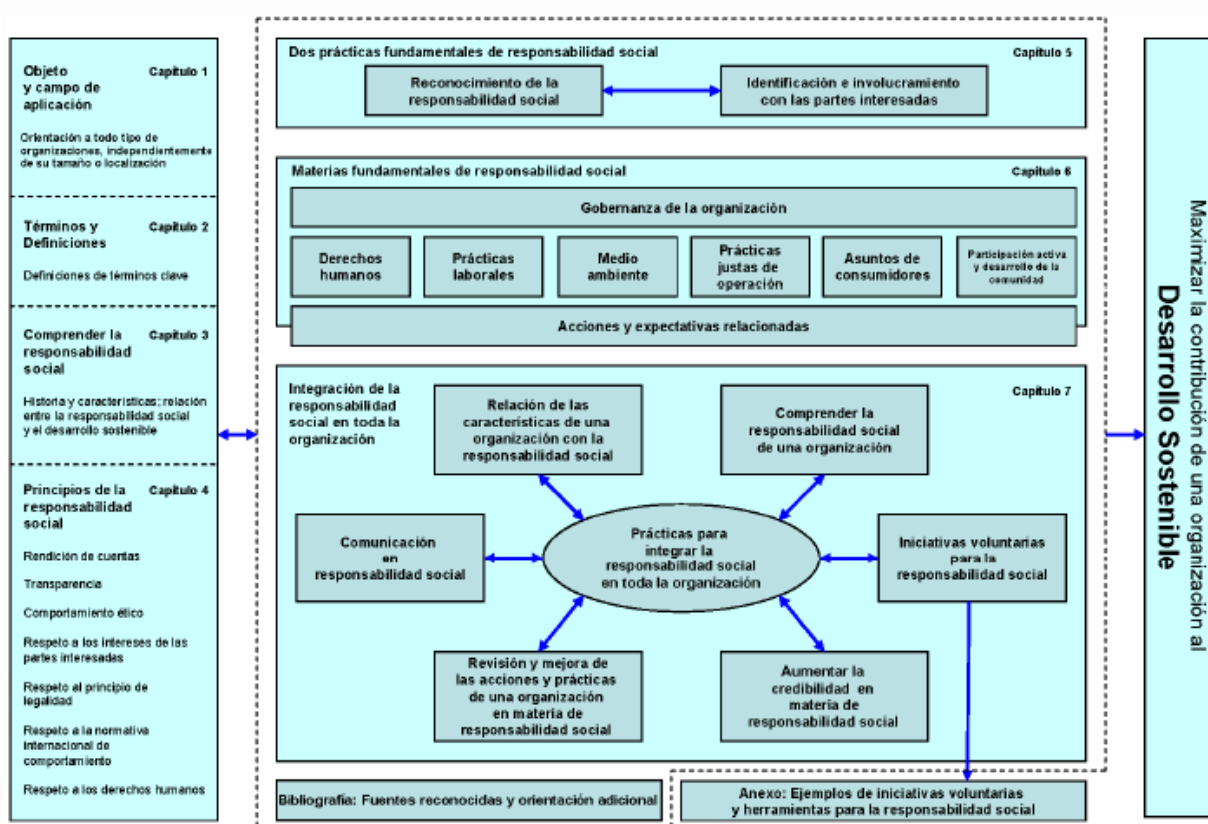


Figura 19. Visión esquemática de la norma NTP-ISO 26000.

Tomado de “NORMA TÉCNICA PERUANA NTP-ISO 26000”, por Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales No Arancelarias – INDECOPI, 2011.

De acuerdo con Michael Porter, la creación de valor compartido se postula como una estrategia de negocio para que las empresas realicen un aporte a la sociedad sin sacrificar su posición competitiva; abordando necesidades sociales con modelos de negocio rentables. Al crear valor compartido, las firmas fortalecen su competitividad al mismo tiempo que mejoran resultados sociales, pues su éxito está directamente relacionado al bienestar económico y social de las comunidades en las que operan. Se logra escalabilidad y sustentabilidad de modo que el impacto positivo de los negocios en la sociedad sea transformativo, y no solo incremental (Pol, Smith, Murray & Kajenthira, 2014)

Tabla 16

Diferencias entre RSC y CVC

Responsabilidad Social Corporativa	Creación de Valor Compartido
Valor: hacer el bien	Valor: beneficios económicos y sociales en relación a costos
Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad	Creación conjunta de valor entre empresa y la comunidad
Discrecional o en respuesta a la presión externa	Parte integral de las competencias
Ajena a la maximización de utilidades	Parte integral de la maximización de utilidades
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC	Realigna todo el presupuesto de la empresa
Ejemplo: comprar según el comercio justo	Ejemplo: transformar el proceso de abastecimiento para mejorar la calidad y el rendimiento

Nota. Tomado de “*La creación de valor compartido*” por Porter & Kramer, 2011

Asimismo, al aprovechar las capacidades para crear valor económico a través de la creación de valor social, el valor compartido puede convertirse en parte integral de la rentabilidad y posicionamiento competitivo de una organización. De este modo, las empresas capaces de encontrar nuevas oportunidades de creación de valor económico mediante la resolución de problemas sociales como la desigualdad, la falta de oportunidades económicas y fallas en los sistemas de educación y salud, obtendrán una ventaja competitiva sobre sus pares. A nivel de Latinoamérica, Chile se ha convertido en un ejemplo visible de cómo encontrar estas oportunidades y desarrollar estrategias de valor compartido, como se muestra en la Tabla 17 (Pol, Smith, Murray & Kajenthira, 2014).

La creación de valor compartido supone desarrollar políticas y prácticas que deberían incorporarse a la estrategia de la compañía con el fin de lograr una mayor competitividad que le permita generar un efecto ventajoso en el plano económico y social. Asimismo, se debe

identificar a los grupos de interés con quienes se comparten intereses para llevar a cabo implementaciones de forma eficiente (Jonikas, 2013). Finalmente, las compañías que innovan con el fin de crear modelos escalables para generar beneficios sociales y valor de negocio se basan en cinco elementos que se refuerzan mutuamente, cuyos balance y forma óptimos dependen de su cultura, contexto y estrategia: 1) Incorporar un propósito social, 2) Definir una necesidad social, 3) Medir el valor compartido, 4) Crear la estructura de innovación óptima, y 5) Co-crear con grupos de interés externos a la organización (Pfizer, Bockstette & Stamp, 2013).

Tabla 17

Oportunidades que ilustran la contribución del VC en Chile

Oportunidad	Área de oportunidad específica
1. Aumentar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyme)	1.1 Incrementando la competitividad de las MiPymes en el sistema de valor
	1.2 Creando productos y servicios para satisfacer necesidades no cubiertas de las MiPymes
	2.1 Generando una fuerza laboral competitiva equipando a los trabajadores actuales y futuros con las habilidades necesarias para hacer prosperar los negocios
2. Cerrar las brechas de habilidades que enfrentan las empresas chilenas	2.2 Fortaleciendo el sistema de valor mejorando las capacidades de la fuerza laboral de proveedores y distribuidores
	2.3 Transformando el desarrollo de la fuerza laboral a nivel de la industria
	3.1 Desarrollando nuevos productos y servicios para responder a las necesidades de salud
3. Promover estilos de vida saludables para disminuir la obesidad	3.2 Ajustando las prácticas internas para llegar a las poblaciones de alto riesgo
	3.3 Creando un entorno propicio para la existencia de estilos de vida más saludables

Nota. Adaptado de “Valor Compartido en Chile: Incrementando la Competitividad del Sector Privado Resolviendo Problemas Sociales” por Pol, Smith, Murray & Kajenthira, 2014.

3.1.2 Estándares de sostenibilidad: GRI, SASB, y RobecoSAM

3.1.2.1 Global Reporting Initiative – GRI

En el 2017, el Global Sustainability Standard Board (GSSB) publicó los estándares GRI, teniendo como principal antecedente, el establecimiento del objetivo de desarrollo sostenible como aquel que satisface las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas, por parte de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo en el año 1987. La elaboración de reportes de sostenibilidad consiste en publicar los impactos económicos, sociales y ambientales de las organizaciones, y, en consecuencia, cómo afectan al objetivo de desarrollo sostenible, de acuerdo con un estándar de aceptación global. En otras palabras, sirven de enlace de comunicación entre las organizaciones y sus diferentes grupos de interés para hacer transparentes dichos impactos, al mismo tiempo que fomentan la comparabilidad y calidad de información sobre ellos, mediante una rendición de cuentas (Global Reporting Initiative, 2017).

Al contar con información bajo un estándar aceptado globalmente, los stakeholders de una organización se encuentran en mejor capacidad de formarse una opinión y tomar decisiones con respecto al real aporte de una firma al objetivo de desarrollo sostenible. Desde una perspectiva general, los estándares GRI abarcan diferentes reportes interrelacionados que apoyan a las organizaciones en la elaboración de informes de sostenibilidad, basados en Principios para su confección, y centrados en temas materiales. Al elaborar un informe que se encuentre acorde con los estándares GRI, es posible afirmar que se cuenta con una imagen completa y equilibrada de los temas materiales de una empresa, sus impactos y la gestión de dichos impactos; no obstante, también es posible hacer uso de una selección de estándares GRI o partes de su contenido para la presentación de información específica, pero en este último caso, no debe obviarse la referencia a los estándares pertinentes (Global Reporting Initiative, 2017).

Un buen reporte de sostenibilidad debe reunir las siguientes características: relevancia, inclusión de grupos de interés, credibilidad, capacidad de respuesta, y debe ser bien comunicado. (Global Reporting Initiative & Accountability, citados en Rizo Patrón, 2016). Un estudio elaborado por una firma de consultoría reveló los siguientes beneficios del reporte de sostenibilidad: mejora en la reputación corporativa, mejora en la lealtad de sus trabajadores, mejora el acceso a capital, mayor atraktividad frente a inversionistas, generación de valor para las acciones (EY, citado en Rizo Patrón, 2016). Adicionalmente, las firmas que han basado su estrategia de competitividad en la responsabilidad social han encontrado las siguientes razones para la elaboración del reporte: mejora las relaciones con los grupos de interés, reduce los costos producto de la crisis, disminuye el riesgo de publicidad adversa, mejora la efectividad organizacional (Rizo Patrón, 2016). Los Estándares GRI están compuestos de cuatro series, conforme se muestra en la Tabla 18.

Por otra parte, en la Tabla 19 se describen los Principios del estándar GRI 101 para definir el contenido, mientras que en la Tabla 20, se mencionan los Principios relativos a la calidad del informe. Asimismo, cada estándar cuenta con Requerimientos, que consisten en instrucciones obligatorias tanto para la Opción Esencial como para la Opción Exhaustiva al declarar que un reporte de sostenibilidad ha sido elaborado conforme a los estándares GRI. También se incorporan Recomendaciones, es decir, sugerencias sobre acciones concretas; y Directrices, que contienen información sobre antecedentes, ejemplos y explicaciones a modo de guía para que las empresas entiendan mejor los requerimientos (Global Reporting Initiative, 2017).

El estándar GRI 102 abarca los Contenidos Generales del reporte y se divide en seis grandes bloques, conforme se muestra en la Tabla 21. Por otro lado, el estándar GRI 103 abarca los requerimientos generales y contenidos para presentar información sobre el enfoque de gestión de temas materiales. Entre los contenidos específicos, se encuentran: 1) la

explicación del tema material y su cobertura, 2) el enfoque de gestión y sus componentes, y 3) la evaluación del enfoque de gestión. Este último punto es uno de los más críticos, pues cada tema material, la organización debe estar en capacidad de explicar cómo se evalúa el enfoque de gestión, abarcando: los mecanismos de evaluación de su eficacia, los resultados de su evaluación, y cualquier modificación relacionada con el enfoque de gestión (Global Reporting Initiative, 2017).

Tabla 18

Estructura de los Estándares GRI

Serie	Descripción
Estándares Universales Serie 100	<p>Esta serie incluye, a su vez, tres Estándares Universales:</p> <p>GRI 101: Fundamentos. Abarca los Principios, requerimientos de elaboración de conformidad con los estándares, cómo se pueden usar los estándares y cómo hacer referencia a ellos. Asimismo, comprende las declaraciones específicas y obligatorias para las compañías que elaboren informes de sostenibilidad completos o que usen una parte de ellos para comunicar información específica.</p> <p>GRI 102: Contenidos Generales. Comprende información contextual de la organización, y sus prácticas de elaboración de informes de sostenibilidad: perfil, estrategia, ética, gobernanza, entre otros.</p> <p>GRI 103: Enfoque de Gestión. Se informa cómo es que la organización gestiona un tema material, y se utiliza en conjunto con todos los temas materiales de las series 200, 300 y 400, además de otros temas materiales que la empresa estime pertinente incluir. Su aplicación en cada tema material permite explicar la materialidad, dónde se generan impactos y cómo son gestionados.</p>
Estándares temáticos Serie 200 (temas económicos) Serie 300 (temas ambientales) Serie 400 (temas sociales)	<p>Se utilizan para presentar la información acerca de los impactos generados por la organización en temas económicos, ambientales y sociales.</p> <p>Para la elaboración del reporte de sostenibilidad, es necesario aplicar el estándar GRI 101, así como sus principios, para definir el contenido del reporte y los temas materiales.</p>

Nota. Adaptado de “GRI 101: Fundamentos” por Global Reporting Initiative, 2017 <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Tabla 19

Principios relativos a la definición de contenido

Principio	Descripción
Inclusión de los grupos de interés	Se debe identificar a los grupos de interés y cómo ha respondido a sus expectativas e intereses razonables.
Contexto de sostenibilidad	Se debe presentar el desempeño de la organización en el contexto más amplio de la sostenibilidad.
Materialidad	Debe abordarse temas que reflejen impactos significativos económicos, ambientales y sociales; y que influyan sustancialmente en las valoraciones y decisiones de los stakeholders.
Exhaustividad	Se debe incluir el logro de los temas materiales y sus coberturas, de modo que se reflejen sus impactos significativos, y que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la firma en el periodo

Nota. Adaptado de “GRI 101: Fundamentos” por Global Reporting Initiative, 2017
<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Tabla 20

Principios relativos a la definición de calidad

Principio	Descripción
Precisión	La información comunicada debe ser precisa y detallada, de modo que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de la organización.
Equilibrio	Tanto los aspectos positivos como negativos del desempeño de la organización deben quedar reflejados para una evaluación razonada.
Claridad	La información debe presentarse de forma comprensible y accesible para que los Stakeholders puedan utilizarla.
Comparabilidad	La información debe ser seleccionada, recopilada y comunicada de forma coherente en el tiempo; de modo que los stakeholders puedan analizar las variaciones en el desempeño de la firma y respalde su posición relativa frente a otras organizaciones
Fiabilidad	Se debe comunicar la información y procesos para la elaboración del informe, para que puedan ser objetos de revisión, estableciendo la calidad y materialidad de la información.
Puntualidad	Se debe elaborar el reporte con una periodicidad adecuada, de forma que los grupos de interés tomen decisiones informadas oportunamente

Nota. Adaptado de “GRI 101: Fundamentos” por Global Reporting Initiative, 2017
<https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

Tabla 21

Contenidos Generales del reporte

Contenido	Descripción
Perfil de la organización (102-1 a 102-13)	Se proporciona una descripción general del tamaño, ubicación geográfica, y las actividades de la organización. Es clave para ayudar a los stakeholders a entender la naturaleza de la firma y sus impactos.
Estrategia (102-14 y 102-15)	Se hace una descripción general de la estrategia de una organización con respecto a la sostenibilidad, de modo que sirva como contexto para elaborar posteriores informes más detallados.
Ética e integridad (102-16 y 102-17)	En referencia a los “socios de negocio”: proveedores, agentes, activistas de grupos de presión y otros intermediarios, socios de consorcios y empresas conjuntas, gobiernos y clientes.
Gobernanza (102-18 a 102-39)	Desde la estructura de gobernanza y su composición, hasta la remuneración e incentivos; pasando por la función que desempeña el máximo órgano de gobierno en la selección del propósito, los valores y la estrategia de la organización, sus competencias y evaluación de desempeño, su rol en torno a la gestión de riesgos, elaboración de informes de sostenibilidad, y evaluación del desempeño económico, ambiental y social.
Participación de los grupos de interés (102-40 a 102-44)	Enfoque de la organización con respecto a la participación de los grupos de interés
Prácticas para la elaboración de informes (102-45 a 102-56)	Proceso que ha seguido la firma para definir el contenido del informe de sostenibilidad; así como el proceso para la identificación de temas materiales y sus coberturas, además de cambios o reexpresiones. Se facilita también información básica sobre el reporte, declaraciones de uso de los estándares, el índice de contenidos y el enfoque para solicitar una verificación externa.

Nota. Adaptado de “GRI 102: Contenidos Generales” por Global Reporting Initiative, 2017 <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>

3.1.2.2 Sustainability Accounting Standards Board – SASB

En el mundo actual, las empresas se enfrentan constantemente a un conjunto único de desafíos para su sostenibilidad en el largo plazo, desde el cambio climático y las limitaciones de recursos, hasta la urbanización y la innovación tecnológica. Así también, los inversores quieren saber cada vez más cómo estas cuestiones afectan la creación de valor corporativo.

Con los estándares SASB, las empresas pueden beneficiarse de una mayor transparencia, una mejor gestión de riesgos, un mejor rendimiento a largo plazo y marcas más sólidas y valiosas, al mismo tiempo que ofrecen a los inversores una imagen más precisa de su rendimiento de sostenibilidad. Permite la identificación acertada de los problemas de sostenibilidad que puedan afectar la condición financiera o el rendimiento operativo de las empresas dentro de determinada industria o sector, mediante la identificación de 26 problemas de negocios relacionados con la sostenibilidad, o categorías de problemas generales, que abarcan una variedad de temas de divulgación y sus respectivas métricas de contabilidad asociadas, que varían de acuerdo a cada industria (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

En la industria de Servicios, las categorías de problemas generales se enfocan principalmente en privacidad del cliente, malas prácticas comerciales, seguridad de la información y gestión del desarrollo humano. En la Tabla 22, se presenta los principales aspectos identificados para servicios.

Tabla 22

Aspectos relevantes en la Industria de Servicios

Consultoría y Marketing	Servicios Comerciales y Profesionales
Privacidad del cliente Prácticas de Venta Compromiso con los empleados	Seguridad de los datos Compromiso con los empleados Ética en los negocios

Nota. Tomado de “SASB Materiality Map” por Sustainability Accounting Standard Board (SASB), 2019. <https://materiality.sasb.org/>

Consultoría y marketing:

Privacidad del cliente. Enmarcada dentro de la dimensión de Capital Social, esta categoría aborda la gestión de riesgos relacionados con el uso de información de identificación personal y otros datos de clientes o usuarios para fines secundarios, que incluyen, entre otros motivos, la comercialización a través de afiliados y no afiliados. El

alcance de esta categoría incluye los problemas sociales que pueden surgir a raíz del enfoque de una empresa para recopilar datos, obtener el consentimiento (por ejemplo, las políticas de inclusión voluntaria), administrar las expectativas de los usuarios y los clientes con respecto a la forma en que se usan sus datos. Excluye las cuestiones sociales derivadas de los riesgos de ciberseguridad, que se cubren en una categoría adicional (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Prácticas de venta y etiquetado de productos. Enmarcada dentro de la dimensión de Capital Social, esta categoría aborda la gestión de riesgos relacionados con una falla en la gestión de la transparencia, precisión y comprensibilidad de las declaraciones de marketing, publicidad y etiquetado de productos y servicios. Incluye, aunque no se limita, a normas y reglamentos de publicidad, prácticas de marketing éticas y responsables, etiquetado engañoso, así como también prácticas de venta y préstamo predatorios o discriminatorios. Esto puede incluir prácticas de venta engañosas o agresivas en las que las estructuras de incentivos para los empleados podrían alentar la venta de productos que no están centradas principalmente en el interés del cliente (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Compromiso con los empleados, diversidad e inclusión. Enmarcada dentro de la dimensión de Capital Humano, esta categoría aborda la capacidad de una empresa para garantizar que su cultura y sus prácticas de contratación y promoción incluyan la creación de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición de los grupos de talentos locales y, a la vez, su base de clientes. Aborda los problemas de las prácticas discriminatorias por motivos de raza, etnia, género, religión, orientación sexual y otros factores (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Servicios comerciales y profesionales:

Seguridad de los datos. Enmarcada dentro de la dimensión de Capital Social, esta categoría aborda la gestión de los riesgos relacionados con la recopilación, retención y uso de

datos confidenciales, confidenciales y/o de propiedad o de clientes o usuarios. Incluye problemas sociales que pueden surgir de incidentes, tales como violaciones de datos en las que la información de identificación personal y otros datos de usuarios o clientes pueden estar expuestos. Aborda la estrategia, las políticas y las prácticas de una empresa relacionadas con la infraestructura de TI, la capacitación del personal, el mantenimiento de registros, la cooperación con la aplicación de la ley y otros mecanismos utilizados para garantizar la seguridad de los datos de los clientes o usuarios (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Compromiso con los empleados, diversidad e inclusión: Enmarcada dentro de la dimensión de Capital Humano, esta categoría aborda la capacidad de una empresa para garantizar que su cultura y sus prácticas de contratación y promoción incluyan la creación de una fuerza laboral diversa e inclusiva que refleje la composición de los grupos de talentos locales y, a la vez, su base de clientes. Aborda los problemas de las prácticas discriminatorias por motivos de raza, etnia, género, religión, orientación sexual y otros factores (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

Ética de negocios. Enmarcada dentro de la dimensión de Gobernanza y Liderazgo, esta categoría aborda la capacidad de una empresa para gestionar riesgos y oportunidades en torno a la conducta ética de los negocios, incluye fraude, corrupción, soborno y pagos de facilitación, responsabilidades fiduciarias y otras conductas que pueden tener un componente ético inmerso. Esto incluye también la sensibilidad a las normas y estándares comerciales a medida que cambian con el tiempo, la jurisdicción y la cultura. Aborda la capacidad de la compañía para brindar servicios que cumplan con los más altos estándares profesionales y éticos de la industria, lo que significa, evitar conflictos de intereses, tergiversación, sesgo y negligencia a través de la capacitación adecuada de los empleados y la implementación de

políticas y procedimientos para garantizar que los empleados brinden servicios libres de sesgo y/o error (Sustainability Accounting Standards Board, 2018).

3.1.2.3 RobecoSAM

RobecoSAM es una organización especialista en inversiones, enfocada principalmente en inversiones sostenibles, como la gestión de activos, análisis de impactos e inversiones, evaluaciones de sostenibilidad, servicios de benchmarking e índices. A través de sus capacidades de gestión de activos logran prestar servicio a propietarios de activos institucionales e intermediarios financieros, cubriendo una amplia gama de inversiones que se encuentran integradas en los ámbitos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por sus siglas en inglés), con una amplia y sólida trayectoria en estrategias en el marco de la eficiencia de recursos. Con el soporte de los índices S&P Dow Jones, RobecoSAM publica los Dow Jones Sustainability Index (DJSI), internacionalmente reconocidos. Además, basado en su Corporate Sustainability Assessment (CSA), un análisis anual de ESG a 3,800 empresas listadas en distintas bolsas de valores, con lo cual, ha logrado construir una de las bases de datos más completas del mundo que provee información de sostenibilidad material en términos financieros. El CSA es un enfoque holístico pero la estructura y ponderación de cada criterio depende de su materialidad financiera en una industria determinada. En análisis de sostenibilidad se basa en tres dimensiones, Económica, Medioambiental y Social. A continuación, se detallan los principales impulsores de cada dimensión.

Dimensión Económica

Gobernanza corporativa. Los sistemas de gobierno corporativo aseguran que una empresa sea administrada en interés de los accionistas (incluidas las minorías accionistas). Por un lado, esto incluye controles y saldos que permiten a la Junta Directiva tener las responsabilidades de control y supervisión adecuadas. La evidencia empírica sugiere que durante un período de 5 años el capital entre empresas bien gobernadas y mal gobernadas

puede llegar hasta el 56%. Por otro lado, los incentivos para la administración deben establecerse de tal manera que los intereses de la administración estén alineados con los intereses de los accionistas. Las preguntas de este aspecto se centran en la estructura de la junta, la composición de la junta directiva y los comités relacionados, la efectividad de la junta directiva y las medidas para asegurar la alineación con los intereses a largo plazo de los accionistas, que incluyen la transparencia y la estructura de la remuneración de los ejecutivos, así como los requisitos de propiedad de las acciones. Se requiere que la mayoría de la información reportada esté disponible públicamente y verificable. La información proporcionada siempre debe estar lo más actualizada posible, reflejando la estructura de gobierno actual y procesos de la empresa (RobecoSAM, 2019, p. 8).

Materialidad. Este criterio tiene como objetivo evaluar la capacidad de la compañía para identificar las fuentes de creación de valor a largo plazo, comprender el vínculo entre los problemas a largo plazo y el caso de negocio, desarrollar métricas a largo plazo e informar de manera transparente y pública. Se requiere conocer la divulgación de las prioridades materiales, los vínculos con el caso empresarial y los objetivos establecidos para abordar estos problemas. Estos pueden ser de naturaleza económica, social o económica. Lo más importante es que deben ser las fuentes clave que impulsan y crean valor para el negocio (RobecoSAM, 2019, p. 25).

Gestión de riesgos y crisis. La gestión eficaz de riesgos y crisis es vital para la planificación financiera y la flexibilidad organizativa a largo plazo de una empresa. Que, desde la crisis financiera, ha cobrado especial importancia. Las empresas necesitan implementar procesos de control interno para cumplir con las regulaciones existentes y desarrollar proactivamente mecanismos de control. Se requiere conocer la gobernanza del riesgo, los riesgos emergentes y los incentivos, la capacitación y el empoderamiento de los empleados para desarrollar una cultura de riesgo efectiva (RobecoSAM, 2019, p. 28).

Códigos de conducta de negocios. El delito económico es sistemáticamente perjudicial para los activos intangibles de una empresa (por ejemplo, un impacto negativo en la reputación de la empresa, en la moral del personal y en las relaciones comerciales). Los controles internos parecen ser ineficientes cuando se analiza cómo se descubren realmente los delitos económicos, lo que sugiere que los sistemas internos a menudo se adoptan, eluden o anulan. Las empresas activas en países con leyes débiles contra la corrupción están expuestas a riesgos legales y de reputación adicionales. La evidencia de prácticas corruptas puede resultar en la exclusión de los contratos financiados por instituciones que ponen en la lista negra a los proveedores de sobornos (por ejemplo, la lista de empresas excluidas del Banco Mundial), lo que podría tener un impacto en las ganancias futuras, así como primas de riesgo más altas para la deuda o el capital. El enfoque clave de este criterio está en los Códigos de conducta, su implementación y la información transparente sobre las violaciones, así como la aparición de casos de corrupción y soborno y prácticas anticompetitivas (RobecoSAM, 2019, p. 33).

Influencia política. Aunque las compañías se representan legítimamente en el discurso legislativo, político y público, las contribuciones excesivas a las campañas políticas, los gastos de cabildeo y las contribuciones a las asociaciones comerciales y otros grupos exentos de impuestos pueden dañar la reputación de las empresas y crear riesgos de corrupción. En este criterio, se evalúa la cantidad de dinero que las empresas están asignando a organizaciones cuyo papel principal es crear o influir en las políticas públicas, la legislación y las regulaciones. También se requiere conocer las mayores contribuciones a dichos grupos, con el fin de evaluar la divulgación pública sobre estos dos aspectos (RobecoSAM, 2019, p. 40).

Gestión de la cadena de suministro. En un mundo cada vez más globalizado, cuando una empresa subcontrata su producción, servicios o procesos comerciales, también

externaliza las responsabilidades corporativas y los riesgos de reputación. Esto quiere decir que las empresas deben encontrar nuevas estrategias para gestionar los riesgos y oportunidades asociados que difieren de la gestión tradicional de riesgos y oportunidades con la producción o los servicios en la empresa. Además, la compañía se enfrenta a la necesidad de minimizar los costos y el tiempo de entrega para satisfacer la demanda de los proveedores y aumentar la rentabilidad sin afectar negativamente la calidad del producto o incurrir en altos costos ambientales o sociales.

Los inversores ven cada vez más la importancia de la gestión del riesgo de la cadena de suministro y las consecuencias negativas si no se gestionan con eficacia. Este criterio apunta a identificar compañías con perfiles de riesgo de cadena de suministro más bajos, ya sea a través de las características de la cadena de suministro o mediante la administración apropiada de los riesgos existentes. Además, se busca identificar a las empresas que utilizan la gestión sostenible de la cadena de suministro como una oportunidad para mejorar su desempeño financiero a largo plazo (RobecoSAM, 2019, p. 44).

Estrategia fiscal. La competencia fiscal entre los países o regiones dentro de los países ha dejado espacio para que las empresas optimicen su gasto fiscal. Si bien la optimización fiscal tiene un impacto positivo en la rentabilidad y, por lo tanto, en el valor de la empresa, una estrategia fiscal demasiado agresiva podría no ser sostenible a medio o largo plazo y agrega cierto riesgo a las ganancias a largo plazo. En primer lugar, existe un riesgo para la reputación debido al mayor escrutinio público y regulatorio que podría resultar en un menor valor de la marca. En segundo término, la relación con el país anfitrión puede verse afectada negativamente. Esto podría dar lugar a retrasos en la aprobación o al rechazo de proyectos de expansión o, en el peor de los casos, las empresas corren el riesgo de perder su licencia para operar. En tercer lugar, las ganancias podrían verse afectadas si las autoridades fiscales deciden cambiar la regulación fiscal, lo que conlleva riesgos financieros directos.

Finalmente, el riesgo de desarrollo económico surge si los gobiernos reciben ingresos fiscales inadecuados para financiar la infraestructura local o la educación (RobecoSAM, 2019, p. 52).

Dimensión Medioambiental

Reportes ambientales y sociales. El desempeño ambiental y social se está convirtiendo en un problema material en todas las industrias. Mantener la transparencia a través de informes adecuados y monitorearla a nivel de la junta directiva, aumenta la confianza de las partes interesadas y de los clientes e influye positivamente en la reputación y el valor de la marca de la empresa. Si bien los niveles de divulgación están aumentando, la calidad de los informes varía significativamente. Esta parte se centra en la consistencia, el alcance y la puntualidad de la información contenida en los informes de sostenibilidad, así como en las garantías de calidad externas basadas en estándares de informes reconocidos internacionalmente.

Los criterios de Información Ambiental y Social sólo se refieren a divulgación pública de temas ambientales y sociales. Los aspectos no públicos están cubiertos en otros criterios generales o específicos de la industria en las dimensiones Ambiental y Social de la CSA, respectivamente (RobecoSAM, 2019, p. 58).

Eco-eficiencia operacional. Reducir la huella ambiental general de las empresas tanto en la industria manufacturera como en la de servicios es crucial, ya que existen riesgos de costes financieros y reputacionales vinculados a los litigios ambientales que están aumentando. Produciendo más con menos material es esencial para muchas industrias afectadas por la creciente escasez de recursos naturales. Para todas las industrias, minimizar el consumo de recursos naturales y las actividades de generación de residuos pueden reducir los costos y, en algunos casos, generar nuevas oportunidades de negocios.

El enfoque clave de este criterio está en las entradas y salidas de las operaciones comerciales, evaluando las tendencias en el consumo de recursos naturales y la producción de

productos de desecho específicos para cada industria. Se evalúa la mejora relativa de la eficiencia operativa de una empresa a lo largo del tiempo al normalizar los datos ambientales absolutos (como las emisiones de gases de efecto invernadero) en relación con un valor de denominador que puede variar según la industria. Algunos ejemplos de denominadores utilizados incluyen variables como ingresos, volumen de producción y metros cuadrados.

Aunque las emisiones absolutas o las cifras de producción de residuos pueden aumentar con el tiempo a medida que una empresa crece o se vuelve más rentable, se espera que la eficiencia relativa de la empresa debería mejorar con el tiempo (RobecoSAM, 2019, p. 62).

Estrategia climática. Es probable que la mayoría de las industrias se vean afectadas por el cambio climático, aunque en un grado variable; en consecuencia, enfrentan la necesidad de diseñar estrategias acordes a la escala del desafío para su industria. Si bien la mayoría se enfoca en los riesgos asociados con un clima cambiante, algunos buscan identificar y aprovechar las oportunidades de negocios vinculadas a este desafío global (RobecoSAM, 2019, p. 79).

Administración de productos. La gestión del impacto ambiental de los productos es una de las principales preocupaciones de los stakeholders. La integración de prácticas sostenibles en el desarrollo de nuevos productos refleja una comprensión de los desafíos de sostenibilidad y demuestra la capacidad de la empresa para capitalizar las oportunidades de mercado y minimizar el riesgo de mercado a nivel de producto. Por otro lado, los procesos de administración de productos agregan valor a los productos al minimizar el riesgo de daños tanto para las personas como para el medio ambiente, lo que reduce las posibles responsabilidades. Esta parte se centra en el análisis del ciclo de vida, el diseño del producto, el mantenimiento, los esquemas de devolución, la reutilización en los procesos de

fabricación, la información del cliente y las iniciativas para promover la administración del producto entre las partes interesadas (RobecoSAM, 2019, p. 88).

Dimensión Social

Indicadores de práctica laboral. Los empleados representan uno de los activos más importantes de una empresa, por lo cual, mantener buenas relaciones con los empleados es esencial para el éxito de las operaciones de las empresas, particularmente en industrias caracterizadas por la mano de obra organizada. Además de proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable, las empresas deben apoyar prácticas de tratamiento justas, como garantizar la diversidad, garantizar la igualdad de remuneración y apoyar la libertad de asociación. De acuerdo con las normas internacionales sobre trabajo y derechos humanos, se espera que las empresas cumplan y apliquen estas normas de manera equitativa en todas las operaciones dentro de la organización. Así también, la creciente concientización de los clientes conduce a mayores expectativas de las compañías en su rol de ciudadanos corporativos globales y su capacidad para impulsar prácticas comerciales sostenibles. El enfoque clave del criterio está en la diversidad de género en la gestión, la igualdad de remuneración y la libertad de asociación (RobecoSAM, 2019, p. 96).

Desarrollo de capital humano. El desarrollo del capital humano no solo garantiza que la empresa tenga el conjunto de habilidades adecuado para ejecutar la estrategia comercial, sino que también contribuye a mejorar la atracción y retención de talento y la motivación de los empleados; y, como resultado, la productividad y el potencial de innovación. En las industrias cada vez más basadas en el conocimiento, el capital intelectual también es una parte importante de los activos intangibles de una empresa. El capital humano e intelectual se mantiene y mejora mediante la integración de los sistemas de gestión del conocimiento y la implementación de procedimientos para el aprendizaje organizacional. Esta parte evalúa si la compañía tiene un enfoque integral para identificar brechas en las habilidades, medir la

administración del capital humano y desarrollar sistemas para compartir el conocimiento en toda la compañía (RobecoSAM, 2019, p. 105).

Retención y atracción del talento. La gestión exitosa de atracción y retención de talentos permite a las empresas mantener su ventaja competitiva y ejecutar sus estrategias corporativas. Las empresas deben desarrollar e implementar un marco de compensación adecuado y bien equilibrado para todas las categorías de empleados, adoptando planes de compensación que incorporen componentes fijos y variables. Además, la compensación variable debe equilibrarse con respecto al horizonte temporal en todos los niveles de empleados. Esta parte evalúa si la empresa tiene un enfoque y un sistema integral para recompensar a los empleados en todas las categorías en función de las métricas de desempeño individuales y de toda la empresa (RobecoSAM, 2019, p. 100).

Ciudadanía corporativa y filantropía. Para lograr convertirse en un catalizador para el desarrollo, los programas de filantropía corporativa deben administrarse bien. La creación de valor tanto para los beneficiarios como para los accionistas requiere que las compañías tengan una dirección y un enfoque claros para guiar sus actividades filantrópicas, así como para medir su efectividad desde una perspectiva de costo-beneficio. El enfoque principal del criterio está en cómo las compañías evalúan el valor de sus programas de ciudadanía corporativa y filantropía y cómo sus programas se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (RobecoSAM, 2019, p. 115).

3.1.3 Gobierno Corporativo y Gestión de Riesgos

3.1.3.1 Gobierno Corporativo

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2016), Gobierno Corporativo hace referencia a la distribución de las responsabilidades que tiene los distintos participantes de una empresa: Dirección, Gerencia, Accionariado y Grupos de Interés. El Gobierno Corporativo desarrolla la estructura para la definición de los objetivos de

una organización y los medios válidos que pueden ser usados para lograrlos. Es un marco que permite alinear los incentivos entre los Directores y Alta Gerencia para que se consigan los objetivos de la organización sirviendo a los intereses de los accionistas y la sociedad en su conjunto. De acuerdo con Fuertes (2016), Gobierno Corporativo se define como el “sistema” por el cual las organizaciones son dirigidas y controladas, el cual comprende a todos los mecanismos que se establecen en la organización para la toma de decisiones, entre ellos, se encuentran las políticas, los procedimientos, las normas y prácticas formalizadas en la organización.

La gestión que realiza la empresa impacta tanto a nivel interno como externo. Su impacto interno está asociado a los dueños, directores, administradores y todo el personal que labora en la organización. El impacto externo hace referencia a los clientes, proveedores sociedad en su conjunto y al Gobierno. Los Principios de Gobierno Corporativo propuestos por la OCDE tienen por objetivo servir de marco de referencia para la definición de lineamientos de Gobierno Corporativo en cada país, de acuerdo al marco institucional sobre el que se desenvuelven. En la Tabla 23, se presenta un resumen de los principios enunciados.

La relación entre buen gobierno corporativo y la generación de valor es directa, al implementar un entorno de dirección y control se fomenta la creación sostenida de valor. Por un lado, la dirección genera una estructura para la toma de decisiones acorde con los objetivos que busca alcanzar la organización. Por otro lado, el control permite que, a nivel interno, se consolide un sistema de gestión de riesgo para disminuir el impacto de eventos no esperados en las organizaciones (Fuertes, 2016).

En el último estudio de EY (2016) realizado en Perú sobre Gobierno Corporativo, se presentó cómo las buenas prácticas influyen en el aumento del valor y la sostenibilidad de las organizaciones. Los principales hallazgos del estudio están asociados a que la calidad de un buen sistema de gobierno impacta de manera positiva en los resultados financieros de las

organizaciones, pues genera una mejor toma de decisiones, cautela los intereses de los accionistas y genera la confianza de los grupos de interés. En la Tabla 24, se presenta los desafíos identificados en el estudio de EY (2016).

Tabla 23

Principios de Gobierno Corporativo - OCDE

Principio	Enunciado
I. Consolidación de la base para un marco eficaz de gobierno corporativo	El marco de gobierno corporativo promoverá la transparencia y la equidad de los mercados, así como la asignación eficiente de los recursos. Será coherente con el Estado de Derecho y respaldará una supervisión y una ejecución eficaces
II. Derechos y tratamiento equitativo de los accionistas y funciones propiedad clave	El marco de gobierno corporativo protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos tendrán la posibilidad de que se reparen de forma eficaz las violaciones de sus derechos
III. Inversores Institucionales, mercado de valores y otros intermediarios	El marco del gobierno corporativo debe proporcionar incentivos sólidos a lo largo de toda la cadena de inversión y facilitar que los mercados de valores funcionen de forma que contribuya al buen gobierno corporativo
IV. Papel de los actores interesados en el ámbito de gobierno corporativo	El marco del gobierno corporativo reconocerá los derechos de los actores interesados que dispongan de ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre estos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza, empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero
V. Divulgación de información y transparencia	El marco del gobierno corporativo garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, los resultados, la propiedad y sus órganos de gobierno
VI. Las responsabilidades de consejo de administración	El marco del gobierno corporativo debe garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección por parte del Consejo y la rendición de cuentas ante la empresa y los accionistas

Nota. Tomado de “Principios de Gobierno Corporativo de OCDE y del G20” por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD), 2016.

La relación entre buen gobierno corporativo y la generación de valor es directa, al implementar un entorno de dirección y control se fomenta la creación sostenida de valor. Por un lado, la dirección genera una estructura para la toma de decisiones acorde con los objetivos que busca alcanzar la organización. Por otro lado, el control permite que, a nivel interno, se consolide un sistema de gestión de riesgo para disminuir el impacto de eventos no esperados en las organizaciones (Fuertes, 2016).

Tabla 24

Desafíos de Gobierno Corporativo en el Perú

Grupo	Desafíos
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas Generales más potentes • Trato igualitario a accionistas minoritarios • Un solo tipo de acción
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Directorio más profesional • Manejo adecuado de conflictos de interés • No incluir retribución variable a Directores
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor transparencia en la gestión • Mejore relación con los inversionistas • Ambiente de control y gestión de riesgos

Nota. Tomado de “Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico” por EY, 2016.

3.1.3.2 Gestión de Riesgos

Uno de los desafíos más relevantes para la Alta Gerencia es promover el desarrollo de un ambiente de control y gestión preventiva de riesgos. La gestión de riesgos tiene por objetivo identificar los potenciales incidentes que puedan afectar negativamente en la organización (EY, 2016; SBS, 2017). El 95% de las organizaciones encuestadas por EY consideran que el ambiente de control y gestión de riesgos tiene influencia en la toma de decisiones.

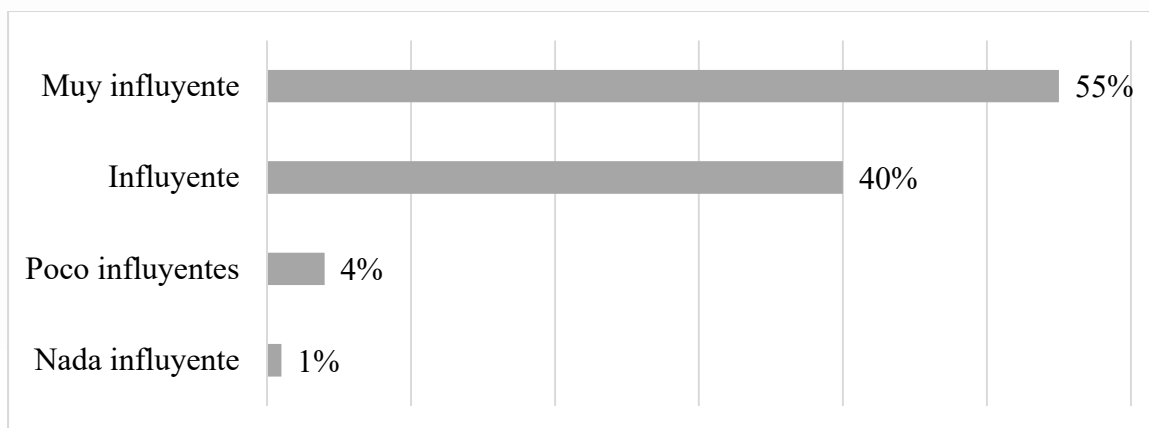


Figura 20. Influencia de ambiente de control y gestión de riesgos en las organizaciones. Tomado de “Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cada a la Alianza del Pacífico”, por EY, 2016.

El ISO 31000 (2018) define los principios, marco de referencia y proceso para la implementación de un modelo de gestión de riesgos. Los principales beneficios de implementar un modelo de gestión de riesgos son: mejorar la eficiencia en la organización, facilitar el logro de los objetivos, permite identificar oportunidades y amenazas, mejora el entorno de gobierno, protege los recursos de la empresa y permite que la Alta Gerencia tome conciencia. A continuación, se presenta las etapas que deben ser consideradas como parte del proceso de implementación de un modelo de riesgos:

Establecer el contexto. Es necesario conocer los factores externos e internos que condiciona la implementación de un modelo de riesgo en cada organización. Los factores externos están vinculados al entorno económico, social político, tecnológico y regulatorio. Los factores internos están relacionados con las características propias de la empresa, estructura, procesos, capital humano.

El enfoque. Es necesario delimitar los riesgos que se piensan gestionar en la organización. Esta delimitación debe estar alineada con los objetivos de la organización para maximizar la generación de valor del modelo de gestión de riesgos.

Identificación de riesgos. Posterior a la delimitación del alcance, es necesario realizar una priorización a fin de identifica los principales riesgos que afronta la organización.

Asimismo, debe analizarse si las causas de estos riesgos corresponden a factores gestionables por la empresa o son externos.

Análisis de riesgos. En este punto, se analice a detalle las fuentes de riesgos y el impacto sobre los resultados de la empresa. Es necesario conocer la probabilidad e impacto de cada escenario.

Evaluación de riesgos. Esta etapa permita la toma de decisiones a partir del análisis de causas e impactos realizada. Deberán definirse umbrales de tolerancia al riesgo.

Tratamiento de los riesgos. Se define la postura de la organización, aceptar el riesgo, mitigarlo, eliminarlo o transferirlo.

Comunicación y consulta. Este es un proceso iterativo de retroalimentación a todas las unidades de la organización a fin de mantener actualizado el perfil de riesgo de la organización.

Monitoreo. Es un proceso cíclico que permite identificar las mejoras implementadas y realizar ajustes al perfil de exposición. Requiere la implementación de un modelo soportado en reporte de incidencia, monitoreo de indicadores.

3.1.3.3 Marcos regulatorios peruanos

Superintendencia de Mercado de Valores

La Superintendencia del Mercado de Valores (SMV, 2019b) instituye determinados lineamientos, criterios y parámetros generales que la Entidad debe observar en el diseño, desarrollo y aplicación de su gestión integral de riesgos, la cual debe incluir la identificación, evaluación, respuesta, control, información, y monitoreo de los riesgos de la operatividad en general realizada. La cual cada entidad debe de elaborar normas de conducta para asegurar un buen trabajo de la gestión integral de riesgos, y éstas serán de seguimiento necesario y constante por parte del Directorio u órgano equivalente, órganos de control o administración

o de representantes autorizados. Posterior a ello dichas normativas de código de conducta, deberán de ser remitidas a la SMV según lo establecido por la normativa vigente.

Es así que, en la SMV, la gestión integral de riesgos es un proceso que se debe de ejecutar por el Directorio u órgano equivalente, Comités, Gerencia General, y el resto del personal, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización. Con el fin de poder gestionar los riesgos de acuerdo a los máximos niveles de riesgo que se espera asumir y poder proporcionar una seguridad razonable para el logro de sus objetivos. La gestión integral de riesgos está relacionada con todas las operaciones, procesos y unidades referentes a la Entidad en análisis, con el fin de identificar, evaluar, controlar y monitorear sus riesgos.

Para la aplicación de una gestión integral de riesgos, se debe de considerar los siguientes elementos: adecuada estructura organizacional y condiciones idóneas para la delegación de funciones, establecimiento de objetivos, identificación de riesgos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, control, información y monitoreo. Y es necesario que las empresas tengan un Manual de Gestión Integral de Riesgos, que deberá de contener lineamientos mínimos como los siguientes:

- Políticas y procedimientos de gestión integral de riesgos acordes con la estrategia de negocios.
- Identificación de los riesgos esenciales del negocio, y la importancia de acuerdo con los objetivos de la empresa y a su vez la protección de los intereses y de los usuarios finales.
- Límites internos sobre los riesgos más importantes de acuerdo al rubro de la empresa.
- Elaboración de los distintos escenarios, incluyendo el más perjudicial, que pueda enfrentar la empresa en función de los riesgos de su operatividad, y su respectivo plan de contingencia ante estas situaciones.

- La identificación de los cargos de las personas responsables de la aplicación de las políticas y procedimientos de la gestión integral de riesgos, y la descripción de las funciones que correspondan.
- Planes de continuidad de negocio y la identificación de las personas responsables de su definición y ejecución.
- Plan de seguridad de la información.
- La metodología de Gestión de Riesgo Operacional.
- Elaboración de los procedimientos internos para comunicar al Directorio, Gerencia General u otros grupos de interés, según corresponda, sobre aquellos aspectos relevantes vinculados a la implementación, monitoreo y resultados de la gestión integral de riesgos.

Directorio. Las responsabilidades del Directorio relacionadas con la gestión integral de riesgos serán de:

- Establecer un sistema de gestión integral de riesgos acorde a la naturaleza, volumen y complejidad de las operaciones de cada empresa.
- Dar conformidad a los recursos necesarios para la adecuada gestión integral de riesgos, con la finalidad de tener la infraestructura, metodología y equipo humano correcto.
- Designar al responsable de las funciones de la gestión de riesgos de la empresa, quien reportará directamente a dicho órgano o al Comité de Riesgos, según sea su organización, y tendrá canales de comunicación con la Gerencia General y otras áreas, respecto de los aspectos relevantes de la gestión de riesgos para una adecuada toma de decisiones.
- Establecer un sistema adecuado de delegación de facultades, separación y asignación de funciones, así como de tratamiento de posibles conflictos de interés en la Entidad.
- Establecer el apetito y la capacidad de riesgo de la Entidad.

- Velar por la implementación de una adecuada difusión de cultura de gestión integral de riesgos a todos los trabajadores de la Entidad, mediante capacitaciones anuales sobre la normativa vigente relacionada con la gestión de riesgos; así como respecto a las políticas y procedimientos en materia de gestión de riesgos.
- Aprobar el Informe Anual de Riesgos.

Gerencia. La Gerencia General de la Entidad es la responsable de implementar la gestión integral de riesgos de acuerdo con las políticas y procedimientos aprobadas por el Directorio, con un apropiado seguimiento constante y a su vez guardando el cumplimiento al interior de la empresa.

Comité de gestión de riesgos. El Directorio u órgano equivalente podrá constituir los comités de gestión de riesgos que considere necesarios, en razón del tamaño y complejidad de las operaciones de cada empresa. El Comité de Gestión de Riesgos estará integrado por al menos dos miembros del Directorio de la empresa, y será presidido por un director independiente, si solo si la empresa cuente con al menos uno; o por un director que no desempeñe cargo ejecutivo cuando la empresa no cuente con directores independientes.

Unidad de gestión de riesgos. La empresa deberá tener ciertos lineamientos para gestionar los riesgos a los que se encuentran exhibidos; para lo cual deberá contar al menos con una unidad, gerencia u órgano de gestión de riesgos. Dicha unidad será la encargada de ejecutar las políticas y procedimientos para la gestión integral de los riesgos, y a su vez de apoyar y asistir a las demás áreas de la empresa para la realización de una adecuada gestión de riesgos en sus áreas de responsabilidad, a excepción de la gestión del riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, que estará a cargo del Oficial de Cumplimiento de la empresa, de acuerdo con la normativa de la materia.

Auditoría interna para la gestión integral. Deberá evaluar el cumplimiento de los procedimientos utilizados para la gestión integral de riesgos. La Auditoría Interna debe

emitir, al menos, un informe anual que contenga las recomendaciones que se deriven de su evaluación y deberán de estar a disposición del SMV.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), considerando la experiencia y estándares internacionales publicó el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos (Resolución SBS 272-2017), con el objetivo de fomentar el buen gobierno corporativo y una mejor gestión de riesgos en las empresas supervisadas pertenecientes al sistema financiero del Perú. Es así que la SBS ha plasmado criterios concernientes al gobierno corporativo, al director independiente, a los comités de directorio, al sistema de remuneraciones, a los grupos de interés y la gestión de conflictos de interés; así como también, con aspectos relacionados a la gestión integral de riesgos que permitan fortalecer el desempeño y responsabilidad de las empresas supervisadas.

Gobierno Corporativo

Aspectos generales. Las empresas deben estar en la facultad de definir principios y lineamientos generales para la adopción e implementación de prácticas de gobierno corporativo que le ayuden como guía para el accionar de los órganos de gobierno de la empresa. Esta estructura del gobierno corporativo determina la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes órganos de gobierno y grupos de interés. El gobierno corporativo también debe proveer la estructura por medio de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios y recursos para alcanzar estos objetivos y la forma de hacer un seguimiento continuo de su desempeño. Asimismo, como funciones del directorio y la gerencia es que deben asegurar la adopción de las mejores prácticas relacionadas al gobierno corporativo. Los siguientes lineamientos deben considerados por las empresas como marco de gobierno corporativo:

- La estructura y organización corporativas consistentes con la naturaleza y el tamaño de la empresa, con el grupo al que ella pertenece, y, con la complejidad de sus operaciones y servicios.
- La idoneidad moral y solvencia económica de los accionistas y beneficiarios finales de la empresa.
- La idoneidad técnica y moral de los directores, gerentes y principales funcionarios de la empresa; así como sus calificaciones y habilidades para la razonable e imparcial toma de decisiones en los negocios, la gestión de los riesgos y el control.
- La cultura y valores corporativos, así como los criterios de responsabilidad profesional exigibles a los directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores.
- Los mecanismos para un eficaz monitoreo y control de la gestión de la gerencia por parte del directorio; así como las responsabilidades del directorio y de la gerencia ante la empresa, los accionistas y los grupos de interés de la empresa.
- Los mecanismos de la empresa para la gestión objetiva, íntegra e independiente de los conflictos de intereses.
- Las políticas generales de remuneraciones alineadas con los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la asunción de riesgos prudente.
- El marco para la gestión integral de los riesgos que enfrenta la empresa, consistente con la naturaleza, tamaño y complejidad de sus operaciones y servicios.
- Un control interno sólido; así como un desempeño efectivo de las funciones de auditoría interna y de cumplimiento normativo.
- El establecimiento de un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros, quedando prohibido cualquier tipo de acción que pudiera significar un obstáculo al ejercicio de sus derechos.

- Las políticas de revelación de información, principalmente aquellas referidas a la situación financiera, la propiedad, y el gobierno de la entidad.
- Las políticas generales para incorporar una adecuada conducta de mercado en la cultura organizacional y estrategia de negocio.

Asimismo, las empresas deben considerar un Código de Ética y Conducta, que establezca claramente los criterios de responsabilidad profesional exigibles tanto a directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores y que establezca una prohibición determinante a actividades ilegales o conductas que podrían afectar la reputación de la empresa o la confianza en el sistema (SBS, 2017, pp. 5-6).

Órganos de gobierno de la empresa

Directorio. El directorio se encuentra conformado por un número de miembros que sea adecuado para lograr un desempeño participativo y eficaz, que, a su vez, genere las condiciones para la realización de los comités de directorio que establece el Reglamento. Este directorio debe estar conformado por personas con especialidades, habilidades y competencias que otorguen una pluralidad de enfoques y opiniones, y que posean los conocimientos respecto de la actividad que desarrolle la empresa para así poder cumplir adecuadamente con sus funciones. El número de directores se encuentra establecido en el estatuto, de conformidad con la Ley General, la Ley General de Sociedades y las normas específicas aplicables a cada empresa. Características como los nombres de los directores, calidad de independiente o no, deben visualizarse en los reportes regulatorios que requiere la Superintendencia, así como también deben estar publicados en la memoria anual de la empresa (SBS, 2017, p. 7).

Entre las responsabilidades del directorio se mencionan:

- Determinar los principales objetivos y metas de la empresa y aprobar la respectiva estrategia.

- Determinar un sistema adecuado de delegación de facultades, de funciones y de tratamiento de posibles conflictos de intereses que pueden darse en la empresa.
- Aprobar los diversos manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, así como la normativa interna de la empresa.
- Elegir una plana gerencial con capacidad técnica y moral, que proceda de acuerdo con el desarrollo de los negocios y las operaciones de la empresa, así como también evaluar su desempeño.
- Aprobar y realizar el seguimiento al diseño e implementación del sistema de remuneraciones, asegurando que esté alineado a la estrategia de negocios, apetito de riesgo, políticas y solidez financiera de la empresa.
- Aprobar el sistema de apetito de riesgo de la empresa.
- Determinar una gestión de riesgos de acuerdo con la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y servicios de la empresa, considerando el entorno competitivo y macroeconómico como factores que puedan afectar a los mercados en los que se desenvuelve la empresa, los requerimientos regulatorios y sus respectivos objetivos de largo plazo.
- Poner a disposición las medidas necesarias de modo que la empresa opere acorde con su apetito por el riesgo, para tal fin, debe saber las necesidades de capital y liquidez relacionadas a su estrategia.
- Determinar las políticas necesarias para que la empresa cuente con una prudente conducta de mercado en su estrategia de negocio.
- Aprobar los respectivos planes de sucesión para la gerencia.
- Determinar la cultura y respectivos valores corporativos de la empresa, así como también los criterios de responsabilidad profesional.

- Aprobar los roles y responsabilidades de la gerencia, la gestión de riesgos, control interno y cumplimiento normativo (SBS, 2017, p. 8).

Comités del Directorio. El directorio tiene la facultad para constituir los comités que considere necesarios con el objetivo de dar cumplimiento a las disposiciones presentes en el Reglamento. En el caso de empresas que tengan operaciones múltiples y también las empresas de seguros referidas en el artículo 16° de la Ley General, el Banco de la Nación, el Banco Agropecuario, COFIDE, el Fondo MIVIVIENDA S.A., así como para las AFP, es obligatoria la constitución de los siguientes comités: de auditoría, de riesgos y de remuneraciones. Sólo en el caso de empresas que no estén obligadas a constituir los comités y que, además, decidan no hacerlo, las funciones serán asumidas por el directorio. La Superintendencia tiene la facultad de requerir la formación de otros comités cuando lo estime conveniente mediante norma de carácter general (SBS, 2017, p. 9).

Los comités conformados por el directorio deben tener un reglamento que especifique las políticas y procedimientos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Este reglamento debe establecer los criterios para evitar conflictos de intereses e incompatibilidad de funciones, las políticas de rotación de sus miembros, la periodicidad de sus reuniones, programar sus actividades, remitir información y reportar al directorio en su sesión más cercana los principales temas tratados y demás acuerdos adoptados en las sesiones de los comités con la finalidad de hacer el seguimiento del cumplimiento de estos. Todos los acuerdos alcanzados en las sesiones de los comités deben estar en un libro, de forma que permita la Ley General de Sociedades, a disposición de la Superintendencia (SBS, 2017, p. 9-10).

Comité de Riesgos. El comité de riesgos, por delegación del directorio y dentro de los límites que este fije, puede asumir las funciones que se detallan:

- Aprobar políticas y la organización para la gestión integral de riesgos conforme a la naturaleza, tamaño y complejidad de las operaciones y servicios de la empresa.
- Establecer la propuesta de los límites de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio.
- Decidir las acciones para la implementación de las medidas correctivas requeridas, en caso se evidencien desviaciones con respecto a los niveles de apetito y límites de riesgo y a los grados de exposición previamente asumidos.
- Aprobar las exposiciones relacionadas a variaciones significativas en el perfil de riesgo de la empresa o de patrimonios administrados bajo responsabilidad de la empresa.
- Evaluar la suficiencia de capital y liquidez de la empresa para enfrentar y atenuar sus riesgos y presentar las alertas de las posibles insuficiencias.
- Establecer propuestas de mejora en la gestión integral de riesgos.
- Aprobar informes sobre los riesgos relacionados a nuevos productos, así como a las medidas de tratamiento implementadas o propuestas, considerando también los aspectos de conducta de mercado.
- Aprobar los informes sobre los riesgos relacionados a los cambios importantes en el ambiente de negocios, operativo, informático, junto con las medidas de tratamiento implementadas o propuestas (SBS, 2017, p. 10).

Gestión Integral de Riesgos

Aspectos generales. La Gestión Integral de Riesgos es un proceso que involucra al directorio, la gerencia y el personal aplicado a toda la empresa y en la definición de su estrategia, diseñado con la finalidad de identificar potenciales eventos que pueden afectar a la empresa, para así gestionarlos de acuerdo a su apetito de riesgo y otorgar una seguridad prudente en el logro de sus objetivos. La Gestión Integral de Riesgos involucra toda la empresa, así como sus respectivas líneas de negocio, procesos y unidades organizativas, a

través de la identificación de todos sus riesgos relevantes. El diseño y aplicación de una gestión integral de riesgos en la empresa debe estar adecuada a su naturaleza, tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios, a su vez, al entorno macroeconómico que afecta a los mercados en los cuales se desempeña. Se debe contar con un marco de gestión de riesgos adaptado a la organización y sus necesidades, los mismos que deben considerar los siguientes elementos:

- Ambiente interno: Conformados por la cultura y valores corporativos, la idoneidad técnica y moral de sus funcionarios; la estructura organizacional; y las condiciones para la delegación de facultades y asignación de responsabilidades.
- Establecimiento de objetivos: Determinación de los objetivos que deben de encontrarse alineados al apetito de riesgo y la capacidad de riesgo.
- Identificación de riesgos: Identificación de riesgos internos y externos, y los posibles eventos y escenarios relacionados.
- Evaluación de riesgos: Evaluación del riesgo de una empresa y sus respectivas líneas de negocio, portafolio o producto; a través del uso de técnicas cualitativas o cuantitativas.
- Respuesta al riesgo: Proceso para decidir si se opta por aceptar el riesgo, reducir la probabilidad de ocurrencia, reducir el impacto o generar su transferencia total o parcialmente, así como evitarlo, o una combinación de todas estas medidas, alineadas al nivel de apetito y límites de riesgo previamente definidos.
- Control: Para asegurar que las medidas como respuesta al riesgo se cumplan con lo previsto.
- Información y comunicación: Para informar al directorio, gerencia, comité de riesgos y demás involucrados, de acuerdo corresponda.
- Monitoreo: Para una evaluación periódica del correcto funcionamiento de la gestión integral de riesgos (SBS, 2017, p. 14).

3.2. Conclusiones

La teoría de grupos de interés o stakeholders data de hace más de 30 años, y se presenta de forma disruptiva y opuesta al enfoque tradicional de generación de valor únicamente para el accionista. Incorpora la ética a los negocios de una forma inseparable y establece la responsabilidad de las organizaciones frente a todos aquellos que puedan incidir en los resultados de las organizaciones o ser afectados por sus decisiones. Plantea cómo es que deben llevarse a cabo los negocios y cómo es que los administradores deben incorporarlo en su entrenamiento mental, pues finalmente, su labor consiste en gestionar relaciones.

En las últimas tres décadas, tanto organizaciones como grupos de naciones han comenzado a desarrollar estrategias de sostenibilidad concretas que buscan generar una ganancia triple para las compañías, consumidores y medioambiente. Estas tendencias han sido reforzadas por una mayor conciencia de los consumidores, que han adoptado el movimiento del greening para valorar a las organizaciones, y que ha traído como consecuencia que las firmas empleen diversas técnicas para gestionar sus impactos medioambientales. Por otra parte, también han tenido que desarrollar mejores capacidades de comunicación sobre la gestión de sostenibilidad, para reforzar y proteger su imagen frente al público.

El principio de valor compartido se postula como el mecanismo legítimo para generar nuevos y mejores vínculos entre sociedades y organizaciones, poniendo en el centro las necesidades sociales, por encima de las puramente económicas. Al innovar en productos, mejorar la productividad en las cadenas de valor, y desarrollando clústeres locales, se generan beneficios sociales que redundan en beneficios económicos, generando un círculo virtuoso para ambas entidades. Al mismo tiempo, desplaza a la responsabilidad social corporativa, pues más allá de velar por la imagen de la firma, se encuentra integrado al núcleo del negocio.

La finalidad de los estándares definidos por GRI es que las organizaciones puedan medir y comunicar de manera uniforme a sus grupos de interés sobre los impactos económicos, sociales y ambientales y cómo los están gestionando. Sin embargo, el reporte propiamente dicho es solo un fin, y las empresas deben ver el proceso de elaboración del reporte como una oportunidad para encontrar verdaderas oportunidades de mejora. Es necesario comprender e interiorizar las definiciones de cada estándar, pero el 101 y el 103 tienen una relevancia crucial, pues en el caso del primero, establece los fundamentos que deben cumplir los reportes de acuerdo con los estándares; mientras que el segundo define cómo se debe reportar la gestión de cada tema material de las series 200, 300 y 400.

En la misma línea de sostenibilidad en el largo plazo y la transparencia en la medición y comunicación de los impactos hacia las partes interesadas, surgen también los estándares SASB, que ayudan a la identificación de aquellos que afectan a las empresas tanto en su condición financiera u operativa bajo el marco de determinado sector; aunque cabe resaltar que sus indicadores de información se encuentran más enfocados hacia los reguladores e inversionistas. Asimismo, otro enfoque lo conforma RobecoSAM, con su índice de Sostenibilidad, que evalúa a las organizaciones bajo estándares muy exigentes. Estos estándares permiten también poner de manifiesto tangible, la importancia que en la actualidad representa evaluar la sostenibilidad de las organizaciones, con el propósito de buscar un mejoramiento continuo en sus actividades, así como proponer un análisis más profundo de las problemáticas a las cuales se encuentran expuestas.

Las prácticas de buen gobierno corporativo tienen una relación directa con la generación de valor a través de mejoras en el entorno de dirección, al alinear la toma de decisiones con los objetivos de la organización; y control, al consolidar un sistema de gestión preventiva de riesgos. Los principales retos que afronta la alta dirección son implementar un modelo de gestión que permita mayor transparencia, mejore la relación con los *stakeholders* y

promueva un entorno de control. La implementación de un modelo de gestión de riesgos en las organizaciones permite mejorar la eficiencia y asegurar el crecimiento sostenido, a través del establecimiento de un modelo descentralizado que permita una retroalimentación constante.



Capítulo IV: Análisis Cualitativo / Cuantitativo de la empresa

Este capítulo se enfoca en el análisis de aspectos cualitativos y cuantitativos de Lucky, con base al problema clave identificado. En cuanto al análisis cualitativo, se abarcarán cuestiones referentes al esquema de gobernanza y al proceso de elaboración del reporte de sostenibilidad bajo el estándar GRI; asimismo, se explicarán los aspectos más relevantes del modelo de negocio, la estructura organizativa que lo soporta; y finalmente, se expondrá cómo es que se han gestionado los impactos ambientales y sociales, evidenciado por los reconocimientos de Lucky y el impacto de la capacitación de su escuela de formación EAPRO. En lo concerniente al análisis cuantitativo, se presentará lo más relevante de los resultados de negocio, cómo está compuesta la distribución de valor por clientes y la estructura de financiamiento; por otro lado, se expondrán los principales sustentos numéricos acerca de la gestión de impactos sociales, expresados en los estándares de la serie 400 del estándar GRI.

4.1. Análisis cualitativo

Gobernanza y reporte de sostenibilidad

Anteriormente, en la sección 1.4.5 Recursos Humanos del análisis interno de la organización, se presentó el organigrama general de Lucky, en el cual, se aprecian las ocho direcciones que dan soporte a la Gerencia General en la toma de decisiones y que tienen bajo su cargo a más de 3,000 colaboradores distribuidos en Lima y provincias. Por otra parte, a partir de la revisión del contenido 102-18, se puede observar que el Directorio es el máximo órgano de gobierno, y que Lucky posee un Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y un Comité Ambiental – Social, este último, encargado de la toma de decisiones sobre temas económicos, ambientales y sociales. Sin embargo, no se precisa si se cuenta con otras instancias de gobierno que participen en la toma de decisiones en cuanto a los temas

materiales, ni cómo es que interactúan con los mencionados comités, con la Gerencia General o con el propio Directorio (Lucky, 2019).

En la sección 3.1.4 Estándares de Sostenibilidad, se explicó el objetivo del estándar GRI, y su composición, la cual abarca Estándares Universales (Serie 100) y Estándares temáticos (Serie 200, 300 y 400). A su vez, la Serie 100 se descompone en Fundamentos (101), Contenidos Generales (102) y Enfoque de Gestión (103). Sin embargo, a partir de la revisión del reporte de sostenibilidad más reciente de Lucky, se ha podido listar las siguientes observaciones:

- Los principios relativos a la definición de contenido del informe (GRI 101): inclusión de los grupos de interés, el contexto de sostenibilidad, materialidad y exhaustividad, no se estarían cumpliendo a cabalidad, lo cual ha redundado en que el informe de sostenibilidad exhiba oportunidades de mejora. Por citar un ejemplo, al llevar a cabo un grupo de entrevistas con funcionarios de la empresa, se pudo identificar que la elaboración del reporte había surgido a raíz de un proceso de homologación de proveedores de uno de sus clientes, y que la persona encargada de completar este reporte tenía la posición de asistente en el área de Gestión Humana. Esto demuestra que no se ha involucrado completamente a los grupos de interés de la organización. Asimismo, en el contenido 102-46, literal b, la explicación a cómo se han aplicado estos Principios, se limitaron a señalar “Los principios para definir el contenido del informe, se ha utilizado los Estándares Específicos del GRI” (Lucky, 2019, pp. 16).
- La materialidad es uno de los dos principios que presentan mayores oportunidades de mejora de cara a la siguiente elaboración del reporte de sostenibilidad. El contenido 102-46 y de forma puntual, la cláusula 6.1 del GRI 102 establece que la organización debe explicar cómo se ha aplicado el principio de materialidad a fin de identificar los temas materiales, y cualquier supuesto empleado. Al revisar el contenido en el reporte de

Lucky, la respuesta se ha limitado a señalar que: “Las prácticas para la elaboración de informes o los reportes de los mismos está enfocado en la cadena de valor”.

- La exhaustividad es el otro principio con amplio margen de mejora, pues no se aprecia una suficiencia con respecto al listado de temas materiales y sus coberturas que permita a los grupos de interés, evaluar el desempeño de la compañía. El aspecto más evidente es que no se ha hecho mención alguna a los contenidos de la serie 300 (impactos ambientales) y que los de la serie 200 (impactos económicos) tienen información muy acotada: solo se incorporaron los estándares 201-1 y 205-2 (Lucky, 2019).
- Los principios relativos a la definición de calidad del informe (GRI 101): precisión, equilibrio, claridad, comparabilidad, fiabilidad y puntualidad, tampoco estarían siendo cubiertos de forma óptima, pues la información contenida en el reporte no resulta lo suficientemente precisa y detallada a fin de que los grupos de interés puedan evaluar el desempeño de Lucky.
- Se encontró una brecha considerable en cuanto a los contenidos generales (GRI 102). A lo largo de todo el reporte, se han observado distintos saltos y omisiones. Por ejemplo: del 102-8 al 102-14, luego al 102-18, omitiéndose contenidos relevantes como la Cadena de suministro (102-9), el Enfoque de precaución (102-11), o los Principales impactos, riesgos y oportunidades (102-15). La sección 3 (Ética e integridad) y la sección 5 (Participación de los grupos de interés) han sido omitidas completamente. La sección 4: Gobernanza solo ha incluido al contenido 102-18 y ha dejado de lado contenidos sumamente relevantes como la Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales (102-29), Eficacia de los procesos de gestión de riesgo (102-30), evaluación de temas económicos, ambientales y sociales, entre otros.
- No se ha cumplido con desarrollar de forma profunda lo establecido en el GRI 103: Enfoque de gestión, según el cual, se debe explicar en cada uno de los temas materiales




de las series 200, 300 y 400 dónde se generan los impactos y cómo es que estos son gestionados. El aspecto más relevante está relacionado a la evaluación del enfoque de gestión, pues de forma transversal a todo el informe, Lucky ha descrito qué actividades desarrollo en torno a los temas materiales, mas no a cómo es que evalúa el enfoque de gestión de estos.

Modelo de negocio, servicios y clientes

El modelo de negocio de Lucky está enfocado en promover la gestión estratégica de canales comerciales y puntos de ventas, complementando el servicio de sus clientes con acceso a información en línea sobre las campañas desarrolladas. Las líneas de servicio son las detalladas en la Tabla 25.

Tabla 25

Servicios ofrecidos Lucky

Lucky Trade		Servicio que impulsa la gestión de los canales de distribución, asegurando mejor disponibilidad de los productos y presencia en góndolas con mayor impacto visual.
Lucky Promo		Servicio para el desarrollo de actividades promocionales da alto impacto en los puntos de venta
Lucky Xplora		Servicio que proporciona información en tiempo real a través de una plataforma web para la medición de los resultados de la gestión de los puntos de venta.

Nota. Tomado de “Grupo Lucky” por Lucky, 2019
<http://www.lucky.com.pe>

Lucky atiende tanto al canal tradicional, como al moderno. El canal tradicional está compuesto por bodegas, mercados minoristas y quioscos; mientras que en el canal moderno se encuentran las tiendas por conveniencia, supermercados, autoservicios y mayoristas. Las

actividades desarrolladas por Lucky en el canal tradicional se caracterizan por ser actividades dirigidas a los consumidores finales, como degustaciones. En el caso del canal moderno, estos se administran como proyectos pues están asociados a la gestión integral del canal.

El proceso inicia con la planificación previa a la implementación de campañas. En esta etapa se incluye la cotización de servicio, la creación de servicios, el despliegue de compras e insumos, la elaboración de presupuesto, así como el proceso logístico de recepción y envío de materiales. La solicitud de los clientes es atendida por las áreas comerciales, donde los Gerentes de cuentas desarrollan las coordinaciones para cumplir con la planificación de la campaña, la que culmina con la formalización del contrato de servicios.

Como siguiente etapa, las áreas comerciales desarrollan y ejecutan la campaña. Para ello se realizan las coordinaciones con el proveedor logístico a fin de asegurar la eficiencia del proceso. Para el caso del canal tradicional, el tiempo para conseguir personal es de 15 días, mientras que para el canal moderno el plazo es mayor y está supeditado a los requerimientos del cliente para el despliegue de la campaña.

Finalmente, se ejecuta un proceso de control a través de la plataforma Xplora, el cual incluye control a través de GPS para registrar el ingreso y salida del personal que participa en la campaña. Asimismo, se emiten reportes sobre el saldo de logística de salida con la presentación de *dashboards* para la gestión del proyecto, pues un aspecto clave es el control del gasto a fin de asegurar el cumplimiento del presupuesto.

En la sección 1.1.3 Servicios y clientes, se identificó que Lucky atiende a clientes de los segmentos de productos alimenticios y bebidas, productos de cuidado personal, materiales de construcción, servicios financieros y retail. Actualmente, cuenta con un alto grado de concentración, tres clientes representan más del 60% (Alicorp, Colgate Palmolive y Kimberly Clark). Es preciso indicar que esta alta concentración está asociada a un proceso de fidelización de sus principales clientes, quienes firman contratos de exclusividad anualmente.

En el caso de Alicorp, que representa el 44% de las ventas del 2018, se firma contratos por periodos de dos años y el primero que firmaron fue en 1996.

En la sección 1.1.4 Pilares de éxito y Ventaja competitiva, se enfatizó que la propuesta de valor de Lucky se encuentra en brindar un servicio integral, desde el diseño de la campaña hasta la entrega de resultados en tiempo real a los clientes; brindar un servicio asesoría constante, para asegurar estrategias de posicionamiento comercial óptimas; y la búsqueda constante de innovación, a fin de brindarles nuevas soluciones a sus clientes

Estructura organizativa

De acuerdo a lo mencionado en la sección 1.4.5, se presentó la estructura organizativa de Lucky, en la que se puede observar un agrupamiento funcional, que favorece la profundidad de conocimiento para la organización, asimismo, permite economías de alcance. Entre las debilidades identificadas por Daft (2011) para las estructuras funcionales, se encuentran, la lenta respuesta ante cambios importantes dentro del entorno, el cual requiere departamentos altamente coordinados. A su vez, este modelo tiende a generar una lenta innovación, debido a la poca coordinación.

En los reportes de sostenibilidad de Lucky no se precisa si se cuenta con algún órgano de gobierno que evalúe la eficacia de los procesos de gestión de riesgos de la organización en temas económicos, sociales y ambientales, ni cómo es que interactúan con la Gerencia General o con el propio Directorio (Lucky, 2019). Tan importante como determinar las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, es el establecimiento de un Comité de administración de riesgos, que pueda informar a la Gerencia y al Directorio los riesgos asociados a nuevas tendencias y/o cambios importantes en el ambiente de negocios. Este proceso de gestión de riesgos permitirá definir las estrategias a desarrollar para la implementación de medidas de control. La implementación de un modelo de gestión de riesgos se traduce en una mejor capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas, mayor

conciencia del personal respecto a las amenazas y oportunidades del entorno, así como mejorar los resultados.

Gestión de impactos ambientales, sociales y reconocimientos

Durante los años 2015 y 2016, Lucky fue certificada con la norma WORLDCOB-CRS: 2011.3 (auditada por la World Confederation of Businesses), acreditando que sus valores y prácticas empresariales cumplen con normas internacionales de responsabilidad social empresarial; a razón de que se ciñe a una cultura de valores éticos, tiene un sistema de gestión que se basa en la Responsabilidad Social Empresarial y está en un proceso de mejoramiento continuo. Sin embargo, actualmente, esta certificación se encuentra en proceso de revalidación, de acuerdo a lo señalado en la página web de WORLDCOB-CSR. Asimismo, en el año 2014, Lucky obtuvo el premio ABE a la Responsabilidad Social Laboral, distinción otorgada por la Asociación de Buenos Empleadores. Este premio valoró los aportes más resaltantes en términos de buenas prácticas laborales, teniendo en cuenta el respeto para con sus colaboradores, la innovación de la práctica, así como la efectividad lograda en la empresa y que pueda ser replicable en otras empresas.

Se puede identificar una oportunidad de mejora en relación a reenfocar los esfuerzos para mantener continuamente la certificación auditada por la World Confederation of Businesses, así como también, para lograr destacar a través de distinciones como el premio ABE. Tanto la certificación como el premio otorgan valor a la empresa en relación con sus stakeholders en términos de Responsabilidad Social Empresarial.

4.2. Análisis cuantitativo

Valor económico generado y distribuido

Lucky contribuye con el desarrollo social y económico en nuestro país a través de la generación de empleo, el pago de impuestos y el desarrollo de relaciones comerciales con sus proveedores y clientes. El valor económico distribuido en pago de salarios y prestaciones a

empleados representa más del 50% de las ventas generadas por la organización en el 2018.

En la Figura 21, se presenta el valor económico directo generado y distribuido por Lucky al cierre de 2018.

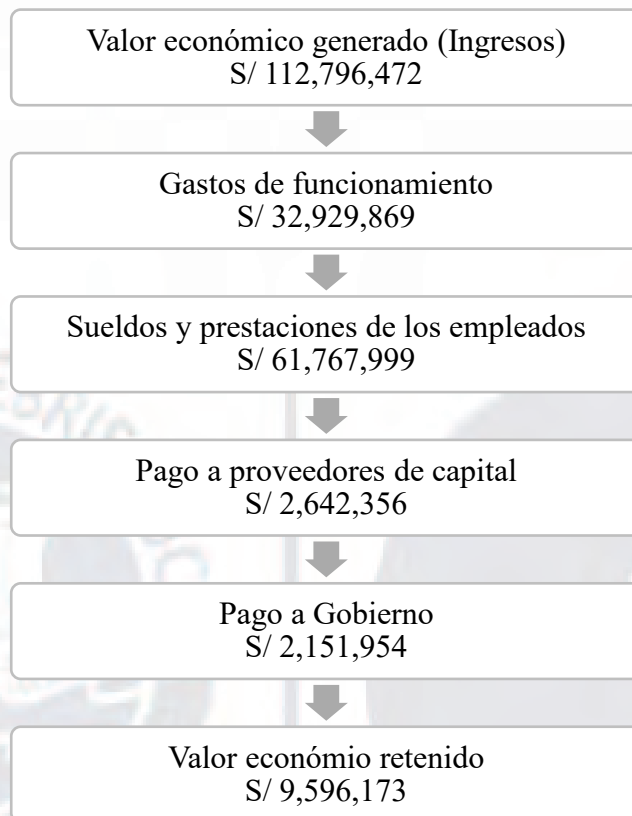


Figura 21. Valor económico generado y distribuido por Lucky.
Tomado de “*Reporte de Sostenibilidad*” por Lucky, 2019

La gestión de salarios justos es necesaria para asegurar que las empresas logren resultados sostenibles en el tiempo pues permiten el bienestar de los empleados. En compañías como Lucky, intensivas en capital humano, es clave asegurar un sistema salarial justo que promueva motivación, estabilidad, flexibilidad e innovación. En lo que respecta a motivación, esta permite aumentar la productividad de los colaboradores; la estabilidad está asociada a atraer nuevo talento y retener a los mejores recursos de la organización; por el lado de flexibilidad, se vincula los salarios al desempeño, asegurando que se alcance los objetivos de la organización; finalmente, una adecuada gestión de remuneraciones permite mejorar la

calidad de los productos, así como promover la innovación y la adaptación de nuevas tecnologías para el beneficio de la organización (RobecoSAM, 2019).

Gestión de capital humano

De acuerdo a lo mencionado en la sección 1.4.5, la escuela de alta proyección (EAPRO) desarrolla un programa de capacitación para los colaboradores de Lucky con el fin de incrementar su competitividad en el mercado. De este modo, se consigue un doble beneficio, tanto para el colaborador como para Lucky. En la Tabla 26, se indica el porcentaje total de empleados por sexo y categoría laboral que han recibido capacitación.

Tabla 26

Índice de personal capacitado

	% Hombres	% Mujeres
Gestores de Información	22.36	42.39
Gestores de Marca	6.31	14.38
Almacenero	0.18	0.00
Analista	0.96	0.54
Apoyo	0.03	0.00
Asistente	1.05	0.60
Auxiliar	0.21	0.06
Chofer	0.09	0.00
Controller	0.36	0.75
Coordinador	0.18	0.00
Digitador	0.06	0.06
Directores	0.15	0.12
Ejecutivo(a) de cuenta	0.18	0.24
Gerencias	0.12	0.11
Jefe	0.51	0.39
Sub Gerentes	0.06	0.09
Presidencia	0.06	0.03
Supervisor	2.48	4.28

Nota: Tomado de “*Reporte de Sostenibilidad*” por Lucky, 2019

Asimismo, Lucky genera un impacto social respecto a la contratación de personal, otorgando igualdad de oportunidades laborales y prohibiendo la discriminación contra cualquier empleado o candidato a empleo por motivos de raza, color, religión, género, edad, entre otros. En la Tabla 27 se puede observar la distribución por sexo y edad.

Tabla 27

Indicador de diversidad

		Cantidad	%
Sexo	Hombre	1208	38%
	Mujer	1941	62%
Grupo de Edad	Menores de 30	1739	55%
	30 - 50	1354	43%
	Mayores de 50	56	2%

Nota: Tomado de “*Reporte de Sostenibilidad*” por Lucky, 2019

Por otra parte, Lucky ha implementado un Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo que tiene por objetivo la prevención de ocurrencia de incidentes, incidentes peligrosos, accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales. En la Tabla 28 se puede apreciar los indicadores medidos.

Tabla 28

Índice de Seguridad y Salud en el Trabajo – Lima

	Hombre	Mujer
Índice de lesiones	32	41
Tasa de enfermedades profesionales	0	0
Tasa de días perdidos	310	633
Tasa de absentismo	310	633
Muerte por accidente laboral o enfermedad profesional	0	0

Nota: Tomado de “*Reporte de Sostenibilidad*” por Lucky, 2019

Gestión financiera

Lucky tiene una cartera conformada por clientes corporativos (clientes de alto valor), razón por la cual, dentro del activo, las cuentas por cobrar son las más representativas. A diciembre 2018, Alicorp y Colgate Palmolive conformaron el 38% de sus cuentas por cobrar comerciales y el 54% de sus ventas totales. Kimberly Clark y Unión Andina de Cementos son también clientes importantes para Lucky en tanto que representaron el 15% y 9%, respectivamente, de las ventas totales; esto supone un alto grado de concentración en sus ventas.

Sin embargo, Lucky mantiene fuertes relaciones con estas empresas que se sustentan en los contratos que se establecen, los cuales pueden ser de 1 a 2 años, lo que permite a Lucky, a través de su servicio integral, desarrollar diversas campañas a lo largo del año, lo que contribuye a la vez en la fidelización de sus clientes. Lucky tiene inversiones en activo fijo materializadas en 2 inmuebles en el distrito de Miraflores. La estructura de financiamiento de Lucky a diciembre 2018, es 42% Patrimonio y 58% Pasivo.

Debido a la naturaleza del negocio en el que se encuentra, Lucky tiene una brecha entre la fecha de realización de una campaña, su culminación, aprobación de facturación y el respectivo cobro (lo que se refleja en un capital de trabajo negativo); es por ello que requiere financiar sus gastos pre-campaña y lo realiza a través de sus proveedores y entidades financieras. Con los proveedores, Lucky trabaja con una política de compra de 100% al crédito con un plazo de pago entre 45 y 90 días, sin embargo, en la práctica los pagos se realizan en 22 días en promedio, siendo esta una oportunidad de mejora en cuanto a su fondo de capital de trabajo se refiere.

En cuanto a sus deudas financieras, de acuerdo con lo mostrado en la Tabla 29, estas se encuentran distribuidas en 5 entidades, siendo Scotiabank el principal acreedor con un 62% de la deuda total. Lucky mantiene una buena calificación en el sistema financiero, lo

cual demuestra su adecuada capacidad de pago para hacer frente a sus obligaciones financieras, además, le permite mantener el acceso a financiamiento con las principales entidades crediticias.

Tabla 29

Principales Acreedores Financieros

Entidad	%Deuda
Scotiabank	62%
BBVA	12%
BanBif	9%
Banco de Crédito	8%
Santander Perú	8%

Nota: Tomado de “*Reporte Financiero*” por Lucky, 2018

En la Tabla 30, se presenta el estado de resultados al cierre de 2017, donde se puede apreciar que el EBITDA representó el 12.8% del total de ventas. El resultado del ejercicio neto (después de impuestos) representó el 4.0% del total de ventas. Con las cifras de Resultado Neto de Explotación y Gastos Financieros, es posible obtener el ratio Cobertura de Intereses, que resulta ser 3.9, indicando la adecuada capacidad de Lucky para hacer frente al coste de intereses como consecuencia de sus obligaciones financieras.

En la Tabla 31, se muestra los valores del ratio Capacidad de Pago Financiero al cierre de 2016 y 2017, calculado como el cociente entre la Deuda Financiera Neta y el EBITDA. Como se aprecia, el ratio tuvo una disminución siendo 2.16 en diciembre 2016 y 1.86 en diciembre 2017, demostrando un adecuado manejo de su deuda de un año a otro, a razón que mientras menor es el valor de este ratio menor probabilidad de que Lucky tenga problemas para el pago de su deuda en función a la generación de EBITDA. En general se aprecia un correcto manejo financiero, sin embargo, esto podría ser reforzado a través de una adecuada

gestión de riesgos, tema vital en cuanto a planificación financiera se refiere, que ha cobrado mayor relevancia a partir de la última crisis financiera. Las organizaciones requieren el desarrollo proactivo e implementación de mecanismos de control, conocer los riesgos emergentes, así como empoderar a los colaboradores para desarrollar una efectiva cultura de riesgos (RobecoSAM, 2019)

Tabla 30

Estado de Resultados – diciembre 2017 (Miles)

	S/.	%
Total Ingresos	106,243	100.0%
EBITDA	13,604	12,8%
Resultado Neto Explotación	12,554	11.8%
Gastos Financieros	3,204	2.8%
Resultados Financieros Netos	-3,000	-2.8%
Resultado Actividades Ordinarias	9,554	9.0%
Resultados Extraordinarios Netos	1,027	1.0%
Resultados Ejercicio (después de impuestos)	4,229	4.0%

Nota: Tomado de “*Reporte Financiero*” por Lucky, 2017

Tabla 31

Ratio Capacidad de Pago Financiero – 2016 y 2017

	Dic'16	Dic'17
Deuda Financiera Neta	27,553	25,246
EBITDA	12,754	13,604
Capacidad de Pago Financiero	2.16	1.86

Nota: Tomado de “*Reporte Financiero*” por Lucky, 2017

4.3. Conclusiones

A partir de la revisión del reporte de sostenibilidad de Lucky del año 2019, se ha podido evidenciar que este informe presenta diversas oportunidades de mejora, pues los lineamientos establecidos en los estándares 101 y 103 no se estarían cubriendo de forma íntegra, y simultáneamente, muchos contenidos del GRI 102 habrían sido omitidos. Esto redundaría en que Lucky no pueda comunicar de forma efectiva hacia sus grupos de interés sobre sus temas materiales, el origen de sus impactos y cómo es que los viene gestionando. Se evidencia, por tanto, que, al no tener un modelo de gestión de riesgos proactivo, la elaboración de este reporte haya sido únicamente una tarea de cumplimiento, mas no de creación de valor.

Asimismo, se puede apreciar que, a lo largo del tiempo, Lucky ha conseguido profesionalizar más sus servicios y consolidar una oferta de valor diferenciada para sus clientes. No obstante, esto también ha decantado en que la cartera de clientes se encuentre altamente concentrada. Para gestionar este riesgo, la organización ha venido innovando en sus productos, y Lucky Xplora se presenta como la principal alternativa para expandir sus líneas de negocio.

Por otra parte, se observa que la empresa ha obtenido buenos resultados financieros, con márgenes de EBITDA y costos de financiamiento que han mejorado en el 2018 con respecto al 2017. Asimismo, se pudo evidenciar que la compañía ha obtenido distinciones por la gestión de impactos ambientales y sociales. Sin embargo, es necesario afianzar la gestión de estos impactos con un modelo proactivo que integre una gestión de riesgos a lo largo de toda la organización.

Capítulo V: Análisis de causa raíz del problema

Este capítulo se enfoca en el análisis de la causa raíz del problema, abarcando en primer lugar las diferentes causas identificadas, su desarrollo y análisis, para posteriormente señalar cuáles son las principales en función de su relevancia e impacto.

5.1. Causas identificadas

Con el objetivo de analizar las causas raíz del problema, se ha elaborado un diagrama de Ishikawa. La ausencia de una Gestión Integral de Riesgos se debe a factores como: la subestimación y desconocimiento de sus beneficios, un enfoque vigente reactivo de gestión de impactos, el desconocimiento de metodologías y herramientas, y la ausencia de un marco normativo aplicable al sector industrial de la organización. Un mayor desglose se muestra en la Figura 22.

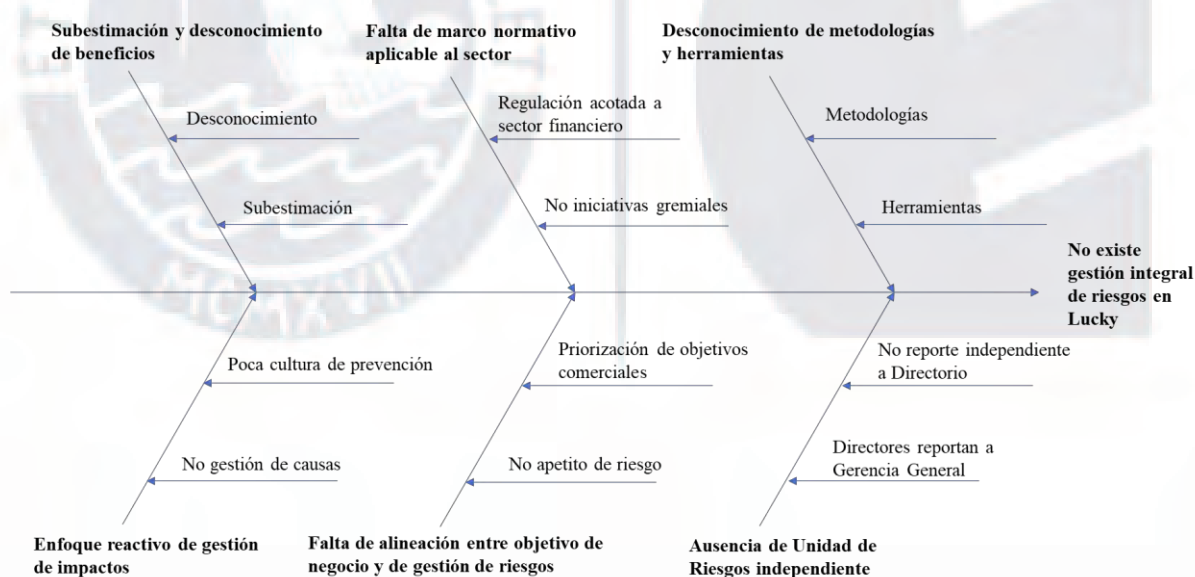


Figura 22. Diagrama de Ishikawa para la ausencia de una GIR en Lucky
Adaptado de “Causes and Solution Strategies for Hanseniasis in Children: Ishikawa Diagram” por da Silva, Santos, Brasil & Patricio, 2019

5.1.1 Subestimación y desconocimiento de beneficios

La gestión integral de riesgos supone la dotación de recursos financieros, tecnológicos, humanos, entre otros, para ser llevada a cabo de forma efectiva. Implica contar con profesionales altamente capacitados y comprometidos con realizar una labor muchas

veces subestimada por las demás áreas de una organización, enfocadas típicamente en la rentabilidad del negocio. No obstante, son múltiples los beneficios que trae consigo una adecuada gestión integral de riesgos, que repercute en la institucionalidad y en el prestigio de la firma (EY, citado en Gestión, 2017a):

- Permite preservar el patrimonio de los accionistas: a través de la identificación de oportunidades de control que ayuden a mitigar los riesgos de pérdidas económicas u operativas
- Mejora la eficiencia y automatización de procesos: al identificar oportunidades de mejora que están directamente relacionadas a la mitigación de reprocesos.
- Busca oportunidades de optimización de costos y ahorros: a través del involucramiento oportuno y proactivo en la identificación de sobrecostos.
- Ayuda a dar cumplimiento a las leyes y normas aplicables: a través del análisis y establecimiento de controles para dar cumplimiento a la regulación externa, así como a los códigos, políticas y normas internas.
- Ayuda a identificar y/o prevenir riesgos de integridad y de fraude: a través de un análisis de los riesgos relacionados con la oportunidad, racionalización y presión para el logro de objetivos.
- Fortalece el sistema de control interno: pues verifica que los recursos de la compañía se empleen de manera efectiva y estén protegidos de apropiaciones indebidas.
- Proporciona mayor confianza en los inversionistas y resto de stakeholders: al establecer mecanismos de control preventivos y correctivos sobre la información financiera y no financiera, así como los planes de continuidad del negocio.

- Mejora los sistemas de administración y gobierno.: Plantea y difunde prácticas líderes y brinda oportunidades de sensibilización sobre la importancia de la gestión integral de riesgos.
- Permite un mejor seguimiento de la estrategia.: Al contar con procesos robustos y riesgos más controlados, la gerencia puede focalizarse mejor en la ejecución y monitoreo de la efectividad de su estrategia.

5.1.2 Falta de un marco normativo aplicable al sector industrial

En el país, entes reguladores como la SBS, SMV o SUSALUD han desarrollado normativas que recopila las mejores prácticas internacionales en cuanto a la gestión integral de riesgos para el sector financiero, mercado de valores, e instituciones financiadoras y prestadoras de salud, respectivamente. Actualmente, el sector financiero es el que cuenta con metodologías y herramientas de gestión más desarrolladas para hacer frente a los distintos riesgos que enfrentan: crediticio, de mercado, de liquidez, de operación, de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, entre otros. La Resolución SBS 272-2017 establece las bases para el gobierno corporativo y la gestión integral de riesgos para las empresas supervisadas en el sector financiero.

No obstante, al margen de la regulación sobre seguridad y salud en el trabajo, no ha habido un impulso normativo que ayude a incorporar a la gestión de riesgos como parte de la estrategia de las organizaciones. En el caso de Lucky, dedicados al desarrollo de estrategias de *trade marketing* integral, tampoco se han encontrado bajo la exigencia de algún ente rector, pero tampoco ha habido competidores o iniciativas gremiales que hayan impulsado la adopción de estas buenas prácticas. Al no contar con un entorno regulatorio que comprometa a las firmas a gestionar sus riesgos de forma proactiva, incluso bajo el apercibimiento de sanciones en caso de incumplimiento, se deja pasar una oportunidad para contribuir al logro de objetivos de rentabilidad y productividad de los negocios.

5.1.3 Desconocimiento de metodologías y herramientas de gestión

En línea con el punto anterior, al no contar con un marco regulatorio que establezca las bases para una adecuada gestión de riesgos, es de esperar que las firmas no concentren sus esfuerzos en indagar sobre técnicas de gestión en procesos que aparentemente no son parte del *core business*. Como parte de su Dirección de Control, Lucky cuenta con una Jefatura de Auditoría, pero sus labores no se encuentran enfocadas en gestión de riesgos. Al examinar los marcos referentes más destacados a nivel internacional, se puede mencionar a la Guía-ISO 31000 Gestión de Riesgos: Principios y Directrices, del año 2009, que complementa herramientas de gestión empresarial como ERM, COSO II, COBIT, entre otras (Lizarzaburu, citado en Gestión, 2014). Esta guía de gestión es aplicable de forma universal, y tiene como pasos:

- Crear valor y establecer contexto
- Mapear procesos y observar su integración en la organización
- Tomar decisiones frente a un riesgo evidenciado
- Hacer un análisis cualitativo / cuantitativo
- Evaluar el riesgo y adoptar su tratamiento

5.1.4 Enfoque reactivo de gestión de impactos

Un impacto es la consecuencia materializada de un riesgo, y puede adoptar diversas formas: económico, social, ambiental, entre otros. Sin embargo, solo compone una dimensión del riesgo; ya que tan importante como medir posibles impactos, se debe analizar las causas que podrían originarlo. Esto requiere un enfoque proactivo, preventivo, que ayude a preservar el valor de una organización al detectar riesgos de forma temprana que podrían afectar estrategias y objetivos de negocio (Arellano, citado en Gestión, 2015).

Pese a que los ejecutivos reconocen que es necesario optimizar procesos y funciones para desplegar estrategia de riesgos de manera efectiva, más del 75% de encuestados señaló

en el 2015, no haber generado un reporte de riesgos o haber elaborado un solo informe anual (EY, citado en Gestión, 2015). Una gestión de riesgos preventiva también dota a las organizaciones y a los países de una mayor resiliencia ante impactos sociales y económicos; un claro ejemplo en el Perú sucedió en 2017 ante la llegada del fenómeno de El Niño Costero, que originó pérdidas en activos por cerca de USD 6,700 millones, pero que solo pudieron recuperarse en un 6.9% gracias a las indemnizaciones pagadas por el sector asegurador. Un mejor manejo de riesgos se debería centrar en la prevención de los riesgos que al Estado, empresas y personas le conciernen, a la vez que cede los riesgos que no puede administrar, adoptando seguros (de Freitas, citado en Gestión, 2017b).

5.1.5 No alineación entre objetivos de negocio y de gestión de riesgos

La práctica de gestión integral de riesgos aún no se encuentra interiorizada en un segmento considerable de organizaciones. Tan solo el 16% de empresas participantes de una encuesta a cargo de una firma de consultoría señaló que sus objetivos y la gestión de riesgos se encuentran vinculados (EY, citado en Gestión, 2018a). Entre los objetivos típicos de una empresa se encuentran: nivel de ingresos, de utilidad o de cuota de mercado; sin embargo, este desempeño esperado debe combinarse de forma adecuada con el riesgo que el negocio está dispuesto a asumir (Urdaneta, citado en Gestión, 2018a); esta es la noción de apetito por riesgo.

Si una organización tomara en cuenta el apetito de riesgo al establecer sus objetivos, podría obtener como beneficios no solo el evitar problemas de índole legal, sino también fortalecer su institucionalidad al tener una visión compartida de riesgos entre todos sus colaboradores (Urdaneta, citado en Gestión, 2018a). Por otra parte, un mejor análisis de riesgo permite evaluar negocios que podrían generar pérdidas, y plantear escenarios de acuerdo con la capacidad de riesgo de la firma (Universidad de Piura, citado en Gestión, 2018b). A la fecha, la definición de objetivos de Lucky ha priorizado aspectos comerciales.

5.1.6 Ausencia de una unidad de riesgos independiente

Una adecuada gestión de riesgos necesita de una correcta definición de roles y responsabilidades, así como de un control del trabajo realizado por las diferentes áreas de una compañía. Pero, sobre todo, se requiere de un ente independiente que reporte funcionalmente y de manera inmediata al directorio o al comité en que haya delegado la máxima responsabilidad en cuanto a gestión de riesgos. De este modo, se asegurará de contar con las facultades para supervisar y evaluar a colaboradores, directivos, comités y alta gerencia (Urdeneta, citado en Gestión, 2018a).

Como se ha mencionado anteriormente, Lucky cuenta con una Dirección de Control, con una Jefatura de Auditoría que le reporta, pero estas rinden cuentas ante la Gerencia General de la empresa. Como se ha comentado anteriormente, la elaboración del reporte de sostenibilidad más reciente ha evidenciado que la función de riesgos no se ejecuta de manera sistemática. El reporte ha sido elaborado omitiendo de forma parcial los fundamentos establecidos en el estándar GRI 101, y ha respondido a una necesidad trasladada por uno de los principales clientes de la empresa que ejecutó un proceso de homologación de proveedores.

5.2. Principales causas del problema

De las seis causas expuestas, se considera que las de mayor incidencia en que no se cuente con una gestión integral de riesgos son: la subestimación y desconocimiento de sus beneficios, el enfoque reactivo de gestión de impactos, y el desconocimiento de metodologías y herramientas de gestión de riesgo. Con respecto a la primera causa, se debe mencionar que los beneficios se resumen en contar con un equilibrio entre el control de amenazas con potencial de afectar los objetivos del negocio, y el incremento de rentabilidad y productividad (Gestión, 2017a). Por otro lado, una gestión reactiva de impactos omite un análisis sistemático de causas raíz, y, sobre todo, la adopción de medidas correctivas centradas en

dichas causas, y no solo en síntomas. Finalmente, no conocer y no contar con metodologías y herramientas adecuadas para una gestión integral de riesgos dificulta que el proceso se pueda llevar a cabo de forma sistemática y que esté incorporado en la estrategia.



Capítulo VI: Alternativas de soluciones evaluadas

Este capítulo se enfoca en el análisis las alternativas de solución evaluadas para la implementación de un modelo de gestión de riesgos en Lucky considerando el enfoque de evaluación de riesgos y las metodologías de gestión a implementar.

6.1. Alternativas para resolver el problema

La evaluación de riesgos en una empresa es fundamental para asegurar desarrollo sostenible, a través de la reducción de pérdidas no esperadas y la reducción de incertidumbre sobre sus principales procesos. La gestión de riesgos sirve de marco para generar disciplina en una organización y asegurar la formalización de un ciclo de identificación, evaluación y seguimiento del riesgo a lo largo de toda la compañía, sea a través de procesos o por unidades de producto. Implementar un sistema de gestión de riesgos debe permitir a la empresa tener claridad sobre cuáles son las principales fuentes de exposición al riesgo, qué estructura de controles tienes y cuáles son las oportunidades de mejora para la empresa.

El ciclo de vida de la gestión de riesgos debe asegurar la identificación de problemas utilizando un enfoque basado en el riesgo, sea *Top – Down* o *Bottom – Up*, que le permita desarrollar planes de acción para gestionarlos y asegurar el seguimiento que permitirá la mitigación efectiva del riesgo. Un componente clave es la priorización de metodologías a desplegar para la identificación de riesgos (Howitt, 2014). A continuación, se analizará las propuestas para el enfoque en la evaluación de riesgos y las metodologías a implementar.

6.1.1. Enfoque de evaluación de riesgos

La identificación del riesgo es un componente clave debido a que, sin un adecuado entendimiento de los riesgos y su impacto potencial, es difícil apreciar la dimensión de la problemática a la cual está expuesta una empresa. A continuación, se describen los enfoques *Top – Down* y *Bottom – Up*.

6.1.1.1. Enfoque Top-Down

La identificación de los riesgos bajo un enfoque Top - Down inicia con la definición de los principales riesgos por parte de la alta gerencia de la organización. Estos lineamientos y directrices permiten determinar la priorización de riesgos en la empresa. El proceso de identificación se base en talleres y entrevistas con los principales líderes de la organización a fin de asegurar que los principales riesgos a gestionar se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de la organización. El enfoque Top – Down permite definir la agenda del programa de riesgos pues permite responder las siguientes preguntas entorno al perfil de riesgo de la compañía (Howitt, 2014):

- ¿Cuáles son los principales riesgos que deben ser gestionados por la empresa?
- ¿Cómo podrían estos riesgos manifestarse en términos de impactos económicos?
- ¿Qué medidas preventivas deben implementarse?
- ¿Cuáles son los riesgos que deben gestionarse proactivamente?
- ¿Dónde se priorizarán recursos para la implementación de controles?

A partir de las entrevistas con los líderes de las empresas deben construirse escenarios de riesgo. En la Figura 23, se detalla el proceso de análisis de escenarios de riesgos:

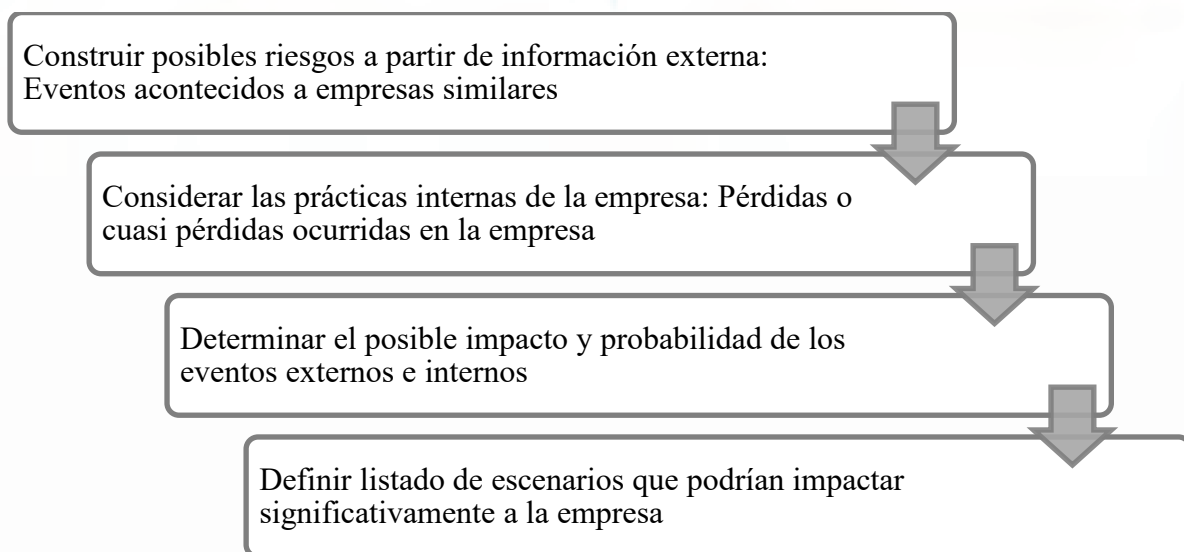


Figura 23. Análisis de escenarios.

Adaptado de “*Risk Management Framework and Operational Risk Management*” por Howitt, 2014

6.1.1.2. Enfoque Bottom-Up

La identificación de los riesgos bajo un enfoque Bottom – Up permite realizar un análisis detallado a nivel de procesos y líneas de negocio. El mapeo de procesos permite una revisión exhaustiva de los controles implementados en la empresa. Esta herramienta permite entender las amenazas y vulnerabilidades propias de proceso diseñado, así como identificar las brechas en la implementación de controles.

Un aspecto a considerar en este enfoque es determinar las unidades de evaluación, pudiendo ser un enfoque puro de procesos o por unidades funcionales, en donde se agrupan procesos que dan soporte a un mismo producto, a fin de analizarlo de inicio a fin. Este enfoque tiene por objetivos identificar las debilidades en los procesos y unidades de negocio que podrían desencadenar en posibles riesgos para la organización (Howitt, 2014). El método para determinar si un control es efectivo es a través del recorrido del proceso, en el que se debe considerar las siguientes consultas:

- ¿El control está diseñado para mitigar algún riesgo de negocio?
- ¿El control está diseñado de acuerdo a los estándares de la industria?
- ¿Cuáles son las posibles de los eventos de riesgo eventos que podrían ocurrir?
- ¿El control mitiga el potencial riesgo?
- ¿Hay cambios recientes que puedan menoscabar la capacidad del control?
- ¿El control mitiga los riesgos materiales, incluyendo los riesgos regulatorios?
- ¿Hay etapas del proceso que no cuenten con controles?
- ¿El costo de implementar el control está alineado con el riesgo que mitiga? ¿Cuál es la relación costo / beneficio?

Este enfoque debe permitir un entendimiento detallado de los procesos de la organización, así como el de la estructura de controles diseñada. Las brechas identificadas

son las que permitirán la identificación de riesgos a nivel operativo en la organización y los niveles de impacto y probabilidad de ocurrencia.

6.1.2. Metodologías de gestión

El modelo de gestión implementado busca identificar, medir, valorar y mitigar los riesgos operacionales a los cuales está expuesta la compañía. La gestión de riesgos se encuentra soportada por las metodologías que se despliegan para asegurar la identificación clara y oportuna de las amenazas a las que se encuentra expuesta la organización. En la Tabla 32, se describe las características de las metodologías Ex ante y Ex post.

Tabla 32.

Cuadro comparativo metodologías Ex ante y Ex post

Ex ante	Ex post
Modelo: Preventivo Herramientas: Evaluación a través de talleres y evaluación previa al lanzamiento de productos y servicios	Modelo: Reactivo Herramientas: Gestión de pérdidas e incidentes y monitoreo de indicadores de riesgos

6.1.2.1. Ex ante

Las metodologías de gestión Ex-ante implican la implementación de técnicas que permitan una gestión preventiva. Este modelo se caracteriza por ser predictivo, se identifican los riesgos de manera previa a su materialización. Como parte del modelo, se realizan talleres de autoevaluación de los riesgos de los procesos críticos del negocio, así como previo al lanzamiento de nuevos productos y ante cambios importantes en el ambiente operativo e informático; y se definen los planes de mitigación de los riesgos identificados.

6.1.2.2. Ex post

Las metodologías de gestión Ex-post se basan en la implementación de técnicas de gestión reactiva, es decir, respuesta ante la materialización de riesgos en las compañías. Este modelo se caracteriza por cuantificar el impacto de los riesgos materializados en pérdidas

financieras, identificar su origen y definir planes correctivos. Como parte del modelo, se administra información de pérdidas materializadas y monitoreo de indicadores de riesgos.

6.2. Evaluación de alternativas

Las propuestas de implementación a nivel de enfoque de evaluación de riesgos y a nivel de metodologías son complementarias. La propuesta de solución está enfocada en una integración tanto a nivel de identificación y gestión de riesgos en Lucky. Sin embargo, dado que los recursos son limitados debe plantearse una hoja de ruta sobre los primeros pasos que debe dar la empresa para iniciar el proceso de consolidación de un modelo de gestión integral de riesgos. Esta alternativa de solución se sustenta en el ciclo de vida de la gestión de riesgos en la que se debe definir las unidades de evaluación de riesgos, identificar y priorizar los riesgos a través de los talleres de escenarios de Top-Down, identificar los controles diseñados para mitigar los riesgos priorizados, mapear los procesos asociados con los controles, sustentar la eficacia, diseñar planes de acción para los controles ineficaces y finaliza con el monitoreo continuo del entorno de riesgo y la validación de los resultados obtenidos. En la Figura 24, se muestra el ciclo de vida de la gestión de riesgos

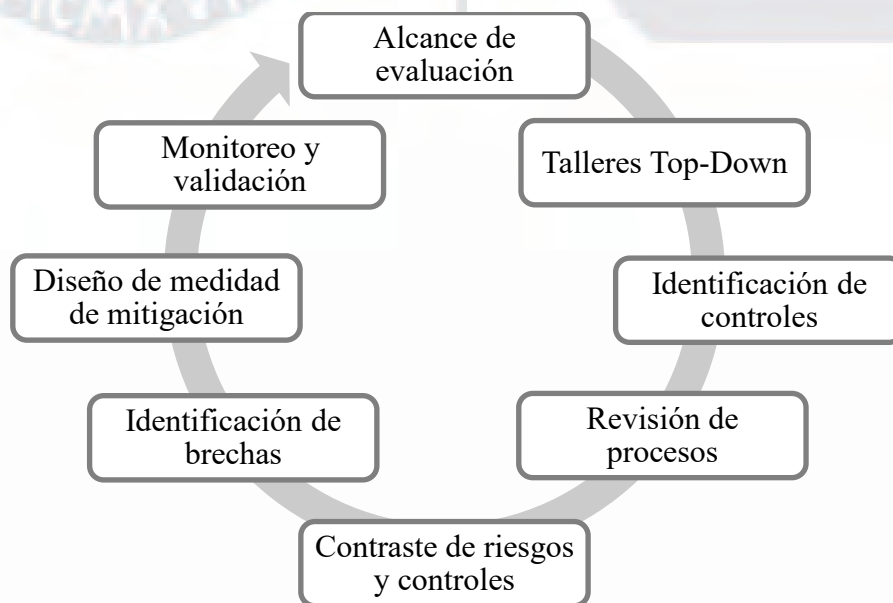


Figura 24. Ciclo de vida de gestión de riesgos.

Adaptado de “*Risk Management Framework and Operational Risk Management*” por Howitt, 2014

El proceso a diseñar en Lucky debe capturar los riesgos a través de enfoque Top-Down y Bottom-Up pues ambos enfoques son necesarios y se retroalimentan continuamente. Por un lado, el primer enfoque permite priorizar la gestión de riesgos, dado que los talleres de escenarios permiten la identificación de riesgos de alto nivel. Por otro lado, el enfoque de procesos, Bottom-Up, permitirá revalidar e identificar preocupaciones a nivel operativo y táctico en la empresa. Las metodologías a implementar en Lucky deben estar enfocadas, en una primera instancia, en una gestión de riesgos reactiva para cambiar la realidad de los actuales indicadores de GRI a nivel económico, social y ambiental. Posteriormente, se debe asegurar una gestión preventiva que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos de la compañía. La complementariedad se refleja en el uso de la experiencia y la revisión detallada de procesos y controles para integrar lo crítico con aquello que tiene oportunidad de mejora. En la Figura 25, se presenta el flujo de interacción sugerido para Lucky:

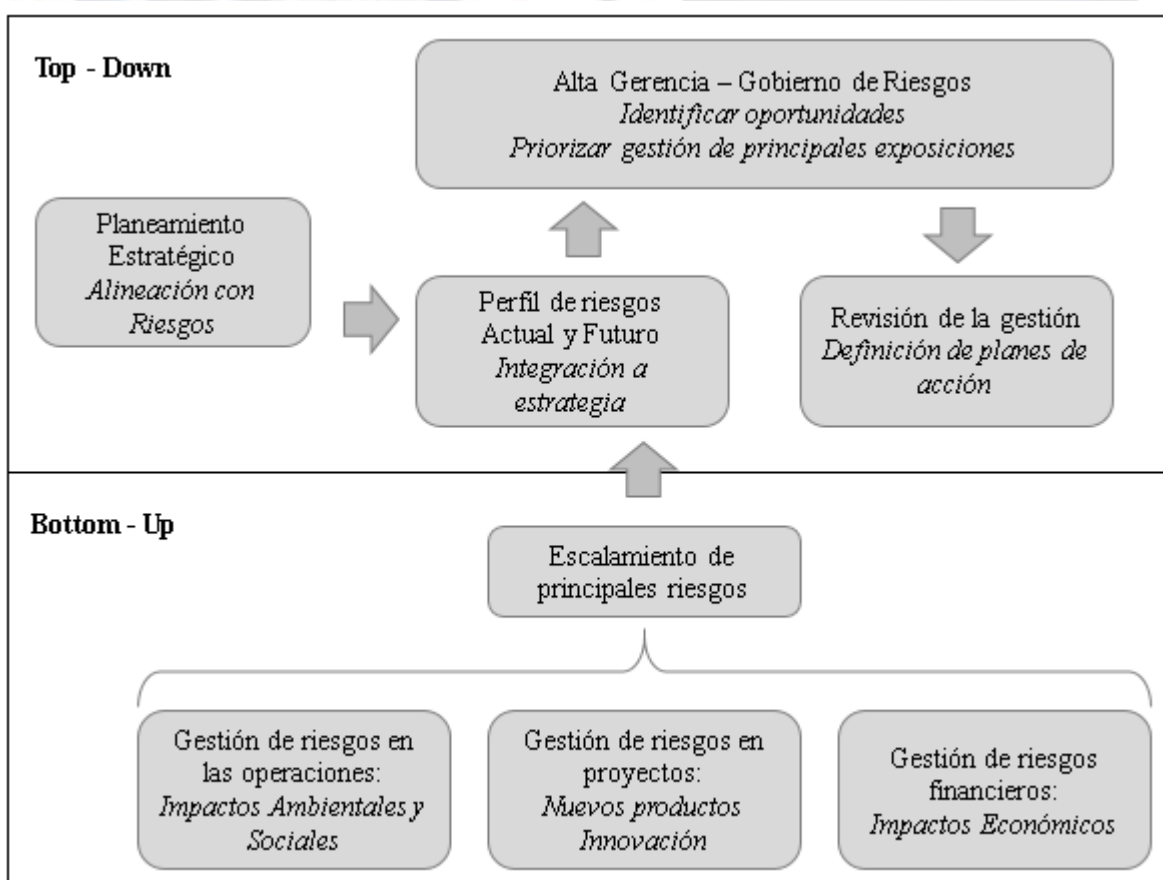


Figura 25. Propuesta de integración en Lucky.

Adaptado de “ISO 31000” por International Organization for Standardization, 2018

En conclusión, teniendo en cuenta el ciclo de vida de la gestión de riesgos, y el proceso de interacción entre enfoques y metodologías, se sugiere iniciar en una primera etapa un enfoque Top-Down con metodologías ex post que permitan priorizar y gestionar los incidentes en la organización. En una segunda etapa, se gestionarán metodologías preventivas para complementar el proceso de identificación de riesgos, ampliando el espectro tanto a factores internos como externos. Seguidamente, se abordará el enfoque Bottom-Up a fin de profundizar el entendimiento de los principales riesgos, contrastando su materialización con el entorno de control en Lucky. En la Figura 26 se presenta la priorización en la implementación de metodologías y enfoque en Lucky.

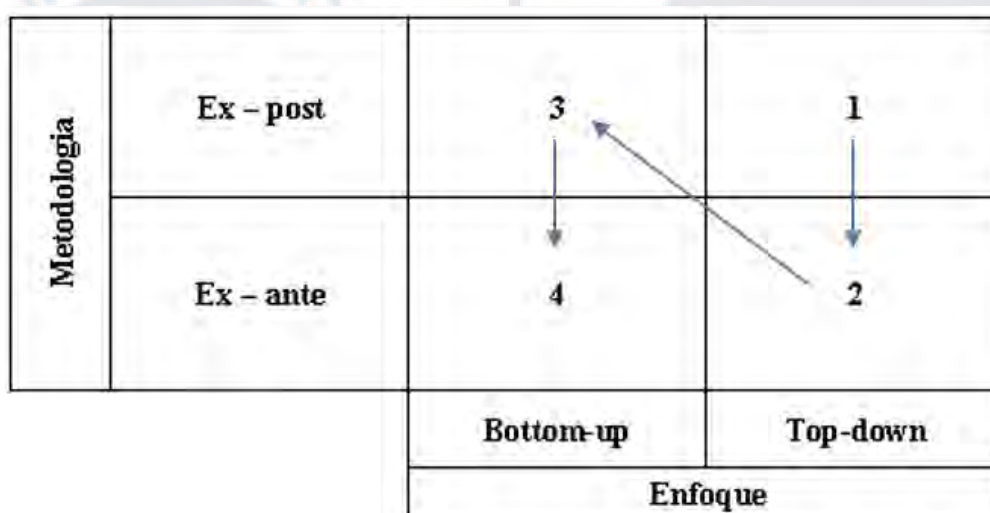


Figura 26. Priorización de implementación de metodologías y enfoque.

Capítulo VII: Solución propuesta

Este capítulo se enfoca la propuesta de solución para Lucky, la cual está asociada a la implementación de un modelo que le permita asegurar una adecuada gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales, convergiendo con los impactos que el estándar GRI sugiere medir. La norma ISO 31000 fue desarrollada con el fin de proporcionar los principios y directrices para gestionar cualquier forma de riesgo de manera sistemática, transparente y confiable, dentro de cualquier alcance y contexto. Se puede aplicar para cualquier organización en sus diversas áreas y niveles, así como a funciones, actividades y proyectos específicos. (ISO 31000, citado en De Oliveira, Marins, Rocha & Salomón, 2017). De acuerdo a lo mencionado en la sección 3.1.3.2, la guía de implementación de la norma ISO 31000 para la gestión de riesgos tiene tres componentes relacionados, los cuales son: Principios, Marco de referencia y Proceso. A continuación, se presenta el detalle de los componentes mencionados.

7.1. Principios

Los principios estarán orientados a gestionar eficazmente el riesgo con la finalidad de mejorar el desempeño y contribuir al logro de los objetivos (Casares & Lizarzaburu, 2016).

Principio 1: La gestión de riesgos crea y protege el valor con la contribución tangible al logro de objetivos y fomentar la innovación con el fin de mejorar el desempeño.

Principio 2: La gestión de riesgos es parte integral de todas las actividades principales de la organización, incluyendo la planificación estratégica y toma de decisiones, por lo tanto, no es un proceso independiente.

Principio 3: La gestión de riesgos es sistemática, estructurada y oportuna, en la cual un enfoque exhaustivo y estructurado contribuye a resultados coherentes y comparables.

Principio 4: La gestión de riesgos se basa en la mejor información disponible, como datos históricos, datos actuales y expectativas futuras. Asimismo, para las partes interesadas y

personas que toman las decisiones, la información debe de ser clara, oportuna y saber las limitaciones o modelos utilizados.

Principio 5: La gestión de riesgos está adaptada y son proporcionales con el contexto interno y externo de la organización respecto a sus objetivos.

Principio 6: La gestión de riesgos integra los factores humanos y culturales que permite identificar los factores que influyen considerablemente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Principio 7: La gestión de riesgos es transparente y participativa. La inclusión de las partes interesadas permite que se consideren los conocimientos, puntos de vista y percepciones. Asimismo, permite a las partes interesadas ser considerados en la determinación de los criterios de riesgos.

Principio 8: La gestión de riesgos es dinámica y receptiva al cambio. Es decir, los riesgos son sensibles de manera continua a los cambios del contexto interno y externo de la organización. Y de acuerdo a este principio, se debe de anticipar y/o detectar los cambios de forma adecuada y oportuna.

Principio 9: La gestión de riesgos facilita la mejora continua de la organización, mediante aprendizaje y experiencia. Por ello, las organizaciones deben de implementar y desarrollar estrategias para mejorar en la madurez de la gestión de riesgos.

7.2. Marco de referencia

El marco de referencia tiene como finalidad estructurar las funciones y actividades para el desarrollo, implementación y mejora continua del proceso de gestión de riesgos. Por lo que implica integrar, diseñar, planificar, y mejorar la gestión de riesgo en toda la organización (Casares & Lizarzaburu, 2016; ISO 31000, 2018; Pojasek, 2011).

Liderazgo y compromiso. La existencia de un compromiso por parte de la alta dirección deberá de asegurar que la gestión de riesgo esté integrada en todas las actividades,

por ejemplo: publicando políticas enfocados en planes de acción y a su vez generando los recursos para gestionar el riesgo, asimismo identificando el tipo de riesgo para realizar el seguimiento sistemático.

Integración. La gestión de riesgo se debe realizar en cada estructura de la organización, siendo dinámica e iterativa, y por ello se debe de adaptar a las necesidades y cultura de la organización, e involucrando a todos sus miembros.

Diseño. Para el diseño del modelo de gestión de riesgo, se debe de:

- Contextualizar a la organización en analizar y comprender los factores internos y externos.
- Crear responsabilidad asociada con la gestión del riesgo dentro de la organización y a las partes interesadas, con el fin de integrar la gestión de riesgos en los procesos organizacionales.
- Proporcionar los recursos adecuados para la gestión de riesgos, y considerar las competencias y limitaciones de los recursos ya existentes.
- Establecer mecanismos internos y externos de comunicación y presentación de informes para el público objetivo, para facilitar la aplicación eficaz de la gestión de riesgo.

Implementación. Implementar un marco y proceso de gestión de riesgos, mediante la realización de elementos específicos durante la fase del diseño del programa, como identificar dónde, cuándo, cómo y quién toma las diferentes decisiones en la organización, asimismo, el aseguramiento y/o modificación de procesos para la toma de decisiones. Esto permitirá asegurar el proceso de gestión de riesgo.

Valoración. La valoración del marco de referencia debe de medir el desempeño de la gestión de riesgo con relación a los objetivos, indicadores y comportamiento deseado.

Mejora. La organización deberá de adaptar la gestión del riesgo frente a los cambios externos e internos para mejorar el valor.

7.3. Proceso

El proceso de gestión de riesgos debe contemplarse como parte integral de la gestión y debe estar enlazado al proceso de negocio de la empresa, puesto que su aplicación se puede dar tanto a nivel estratégico, operacional o para algún proyecto o actividad en específico, teniendo en consideración, además, la cultura de la organización (Asociación Española de Normalización, 2018). Este proceso de gestión de riesgo involucra los siguientes componentes:

Comunicación y consulta. Este componente tiene como propósito ayudar a que los involucrados comprendan el riesgo, los fundamentos con los cuales se toman las decisiones y las razones por las que se adoptan y realizan determinadas acciones. La comunicación promueve una adecuada comprensión y toma de conciencia en torno al riesgo, asimismo, mediante la consulta, se busca obtener la retroalimentación que sirva de apoyo a la toma de decisiones a través de información pertinente. Se debe tener en cuenta que factores como la forma y el contenido del mensaje, los canales de comunicación, percepción de los stakeholders y aspectos psicológicos puede hacer compleja la comunicación del riesgo por lo cual deben ser adecuadamente gestionados (Rivera, 2013).

Alcance, contexto y criterios. Ese componente tiene como propósito adaptar el proceso de gestión del riesgo de modo que permita una evaluación eficaz y el tratamiento adecuado del riesgo. Las actividades de gestión de riesgo deben tener un alcance, el cual es definido por la organización; es importante que el alcance considere los objetivos pertinentes y que, a su vez, estos se encuentren alineados a los objetivos de la empresa, en virtud de que el proceso de gestión del riesgo puede ser aplicado a distintos niveles, desde uno estratégico hasta un nivel más específico. Por otro lado, el entorno en el cual la empresa define y logra

sus objetivos es el contexto y, para definirlo, es necesaria la comprensión de los entornos externos e internos en los que opera la empresa, de modo que se refleje el entorno específico de la actividad a la que se aplicará el proceso de gestión de riesgo; asimismo, factores sociales, políticos, legales, culturales, económicos, tecnológicos, financieros y ambientales (de orden local, regional, nacional o internacional) deben ser considerados en la determinación de los contextos externos e internos del proceso de gestión del riesgo.

Otro aspecto importante es la definición de los criterios que permitan valorar la importancia del riesgo y que sirvan como apoyo al proceso de toma de decisiones. Estos criterios de riesgo deben estar alineados al marco de referencia de la gestión del riesgo; deben estar adaptados al propósito y alcance de la actividad que se está considerando, así como reflejar los valores, objetivos y recursos de la empresa. Estos criterios de riesgo deben estar definidos considerando las obligaciones de la empresa y los puntos de vista de los stakeholders. La definición del alcance, contexto y criterio permiten estructurar los procesos de gestión de riesgos para una evaluación más efectiva (Pardo, 2017).

Evaluación del riesgo: Este componente implica la identificación, análisis y valoración del riesgo. La evaluación del riesgo amerita los puntos de vista y el conocimiento de las partes interesadas de modo que se pueda llevar a cabo de forma colaborativa, sistemática e iterativa. La identificación implica encontrar y describir todos aquellos posibles riesgos, controlados y no controlados, que puedan afectar el logro de los objetivos de la empresa, esto requiere contar con la disponibilidad de información relevante y actualizada, así como tener en cuenta factores como amenazas, oportunidades, capacidades, vulnerabilidades, causas, eventos, naturaleza, valor de los activos, recursos, sesgos y supuestos.

El análisis es otro aspecto de la evaluación, implica la comprensión de la naturaleza del riesgo, sus características y una descripción de fuentes de riesgo, incertidumbres,

consecuencias, probabilidades, escenarios, control y eficacia; las cuales derivan del uso de técnicas cualitativas o cuantitativas cuyos resultados permiten obtener una entrada para la valoración del riesgo y, en consecuencia, establecer métodos y estrategias para tratarlos adecuadamente en función al nivel de riesgo.

Un último aspecto de la evaluación es la valoración del riesgo, cuyo propósito es apoyar la toma de decisiones mediante la comparación de resultados derivados del análisis de riesgo conforme a los criterios establecidos; que conducen a la empresa a obtener diversas alternativas de decisión como realizar análisis adicionales, considerar otras alternativas de tratamiento de riesgos, mantener los controles existentes, evaluar los objetivos planteados, etc.; estos resultados provenientes de la valoración de riesgo deben ser adecuadamente registrados, comunicados y validados con los niveles pertinentes de la empresa. Acceder a documentación e información será necesario para elaborar el mapa de riesgos de la organización (Departamento de Redacción Aranzadi, 2018).

Tratamiento del riesgo. Este componente permite elegir e implementar opciones para gestionar el riesgo, por lo cual, debe ser iterativo y que contemple el diseño, elección, planificación e implementación del tratamiento junto con la respectiva evaluación de su eficacia para decidir si el riesgo residual es aceptable, de lo contrario, será necesario implementar un tratamiento adicional. Elegir las opciones adecuadas para el tratamiento del riesgo deriva de la evaluación entre los beneficios, que se obtienen mediante el logro de objetivos, y los costos asociados a su implementación. El tratamiento buscará, entre sus múltiples opciones, evitar el riesgo, aceptar o incrementar el riesgo en búsqueda de oportunidades, eliminar la fuente de riesgos, modificar la probabilidad de ocurrencia del riesgo, modificar las consecuencias del riesgo y/o buscar asociaciones para compartir el riesgo. La elección del tratamiento adecuado implica para la empresa considerar a los stakeholders, los valores y las percepciones, así como también, preparar e implementar los

planes, los cuales determinan la manera en la que se implementarán las opciones que se eligieron para el tratamiento de los riesgos identificados (Hillson, 2016).

Seguimiento y revisión. Este componente, el cual debe ser continuo, planificado y con claridad en la definición de responsabilidades, permite asegurar y mejorar la eficacia y la calidad del proceso de gestión de riesgo (diseño, implementación y resultados).

Registro e informes. Este componente permite la comunicación a toda la organización acerca de las actividades y resultados de la gestión de riesgo, proporcionando información para una adecuada toma de decisiones; para tal efecto, es necesario documentar el proceso de gestión de riesgo y sus resultados. Los informes, producto de la documentación, contribuyen a mejorar el diálogo entre los stakeholders y sirven de apoyo para la alta dirección en el cumplimiento de sus responsabilidades.

7.4 Solución propuesta para Lucky

La solución propuesta para Lucky consiste en asegurar un modelo de gestión de riesgos con la finalidad administrar de manera proactiva y preventiva los posibles impactos económicos, sociales y ambientales. El modelo de gestión de riesgos a implementar debe estar integrado a las principales actividades de negocio, así como a los principales procesos de la empresa. A continuación, se presentará la propuesta de solución, enfocada en el establecimiento del modelo de gestión y el desarrollo del proceso en Lucky.

7.4.1 Establecimiento del modelo de gestión de riesgos en Lucky

El establecimiento del modelo se encuentra alineado con la estructura y marco de referencia propuestos en la ISO 31000, considerando la necesidad de liderazgo y compromiso, la integración del modelo, su diseño, la implementación, la valoración y la mejora continua.

7.4.1.1. Liderazgo y compromiso

- Alinear el modelo de gestión de riesgos con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Declarar la gestión de riesgos como un pilar adicional en la estrategia de la organización e incorporarlo en el plan estratégico.
- Empoderar a los Directores de cada Unidad de Negocio y Soporte a fin de que sean los responsables de una adecuada de gestión de riesgos en los procesos que administran.
- Dotar de recursos suficientes para iniciar el proceso de gestión de riesgos en toda la organización, asegurando de generar incentivos para el cumplimiento de esta iniciativa.

7.4.1.2. Integración, diseño e implementación

- Establecer hoja de ruta para la gestión de riesgos que abarque una planificación anual con entregables trimestrales, responsables e instancias para la toma de decisión con respecto al tratamiento de riesgos.
- Desarrollar documentos normativos internos que den soporte al modelo de gestión de riesgos que se implementará en Lucky: Reglamento, Políticas, y Procedimientos.
- Definir roles y responsabilidades para la gestión de riesgos a fin de enfatizar la obligación de rendir cuentas.
- Definir los niveles de apetito al riesgo, los cuales deben estar alineados a los objetivos de negocio.
- Definir estructura para la delegación de autoridad en el tratamiento de riesgos.
- Articular el compromiso a la gestión de riesgos de los distintos niveles organizativos.

- Asignar recursos en la Dirección de Control, detallando las responsabilidades por puesto, el perfil y los objetivos de desempeño.
- Asegurar mecanismos de comunicación para difundir avances y resultados en la gestión de riesgos, así como recibir retroalimentación de los diferentes grupos de interés.

7.4.1.3. Valoración y mejora

- Asegurar la medición de la efectividad del modelo de gestión de riesgos, a través de un proceso que se enfoque en el grado de madurez alcanzada en el despliegue de la metodología.
- Identificar brechas y oportunidades de mejora para asegurar el proceso de adaptación y transición en Lucky.

7.4.2 Establecimiento de proceso de gestión de riesgos en Lucky

El establecimiento del proceso se basa en los lineamientos de la ISO 31000, considerando el tamaño y complejidad de las operaciones de la organización.

7.4.2.1. Comunicación, consulta, y establecimiento de contexto

- Diseñar canales de comunicación entre las distintas Direcciones de negocio y de soporte, así como los vasos comunicantes con la Gerencia General.
- Involucrar a las Direcciones de Control, Administración, TI y Logística para asegurar que el alcance del modelo incluya los riesgos económicos, sociales y ambientales.
- Identificar y comprender el entorno en el que se desenvuelve Lucky para la determinación apropiada de los principales riesgos a los que se encuentra expuesta y los principales factores asociados, tanto a nivel interno, como externo.

- Establecer el nivel de apetito al riesgo, así como sus niveles: extremo, alto, medio, y bajo.

7.4.2.2. Evaluación y tratamiento del riesgo

- Definir los lineamientos de valoración de riesgos, apetito y comparabilidad con criterios del establecimiento de contexto.
- Estructurar escenarios de riesgos para los temas materiales del estándar GRI con las respectivas Direcciones, como parte del análisis Top Down.
- Identificar pérdidas financieras materializadas (ex post).
- Priorizar procesos y actividades y desplegar evaluación ex ante.
- Comunicar y exponer los niveles de riesgo residuales a las partes interesadas.
- Evaluar y definir opciones de tratamiento, considerando recursos y limitaciones, y un análisis costo/beneficio y expectativa de stakeholders.

7.4.2.3. Registro e informe

- Documentar y comunicar el despliegue y los resultados de la gestión de riesgos a las Direcciones involucradas directamente en la gestión de temas materiales según el estándar GRI.
- Elevar reporte al Comité de Gestión Integral de Riesgos, delimitando responsables asignados para los riesgos identificados y sus opciones de tratamiento.
- Generar input para la elaboración del reporte de sostenibilidad.
- Difundir resultados a nivel organización y planificar despliegue para el ejercicio 2021.

Capítulo VIII: Plan de implementación y factores de éxito clave

Este capítulo se enfoca en presentar el detalle de actividades propuestas para la implementación de una gestión integral de riesgos en Lucky que le permitan fortalecer su entorno de control e incorpore las prácticas y mediciones de GRI en su gestión, dado que será la base de información para la identificación de los riesgos. Las actividades serán presentadas en función a la estructura desarrollada en el punto 7.4 Solución propuesta para Lucky, incluyendo un diagrama de Gantt en el que se presentará el desglose de actividades propuestas, hitos y fechas estimadas. Asimismo, se detallarán los factores claves de éxito para estos proyectos, los cuales están alineados a los principios de gestión publicados en la ISO 31000.

8.1. Actividades

8.1.1 Establecimiento de modelo de gestión de riesgos en Lucky

8.1.1.1. Liderazgo y compromiso

- Realizar declaración sobre la implementación del modelo de gestión de riesgos en reunión anual, junto con la presentación de los resultados y objetivos del próximo año, a cargo de la Gerencia General, como líder del proceso.
- Presentar al Directorio la propuesta de asignación presupuestal para la conformación de unidad de riesgos dentro de la Dirección de Control.
- Diseñar y encabezar un programa de inducción sobre la gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000 para la Alta Dirección.
- Integrar dentro de la cultura organizacional el valor de gestión de los riesgos para una mejora en la toma de decisiones.

8.1.1.2. Integración, diseño e implementación

- Publicar la política de gestión de riesgos, donde se detalle los roles y responsabilidades dentro del modelo.

- Incorporar en los Manuales de Organización y Funciones (MOF) el detalle de la responsabilidad de cada Director de Negocio y Soporte en la implementación del modelo de gestión de riesgos, desde la identificación hasta el reporte.
- Elaborar Reglamento del Comité de Gestión Integral de Riesgos, en que se detalle su conformación, funcionamiento, periodicidad de sesiones y, sobre todo, su potestad para destinar recurso para la mitigación de los principales riesgos identificados.
- Asignar un total de tres recursos en la Dirección de Control, para la gestión de los riesgos económicos, sociales y ambientales.
- Definir Manual de Organización y Funciones del área de riesgos.
- Establecer objetivos de desempeño para el equipo de riesgos.
- Elaborar y publicar medios para la difusión de la gestión de riesgos, en donde se incluyan: Reportes trimestrales de avance, boletines con los principales eventos gestionados, entre otros.
- Definir plan de trabajo de la gestión de riesgos que debe ser validado por el Comité de Gestión Integral de Riesgos-

8.1.1.3. Valoración y mejora

- Asegurar que el proceso de gestión de riesgos pase por revisión independiente de Auditoría Interna.
- Realizar *benchmark* de mejores prácticas en sectores regulados.
- Solicitar Auditoría Externa para medición de grado de madurez del modelo de gestión cada dos años.

8.1.2 Establecimiento de proceso de gestión de riesgos en Lucky (Proceso)

8.1.2.1. Comunicación, consulta, y establecimiento de contexto

- Generar reuniones con los gerentes de las unidades de negocio y soporte para establecer formatos de reporte de riesgos, y mecanismo de retroalimentación.
- Establecer los niveles de riesgo que se podrán asumir, en búsqueda de los objetivos de negocio de Lucky.
- Brindar capacitación a los equipos de las Direcciones de Lucky.
- Designar y capacitar a gestores de riesgo sobre los mecanismos de comunicación y la periodicidad de reporte.

8.1.2.2. Evaluación y tratamiento de Riesgos

- Definir los lineamientos de valoración de riesgos económicos, sociales y ambientales, incluyendo el nivel de apetito, para hacerlos comparables con los criterios definidos en el establecimiento de contexto.

Análisis Top Down

- Estructurar los escenarios de riesgos para el tema material económico que involucre a la Dirección de Control.
- Estructurar los escenarios de riesgos para el tema material social que involucre a la Dirección de Administración.
- Estructurar los escenarios de riesgos para el tema material ambiental que involucre a la Dirección de TI y Logística.
- Comunicar y exponer los niveles de riesgo residuales a las partes interesadas, con el objetivo de evaluar las opciones disponibles para abordar los riesgos.
- Definir opciones de tratamiento elegidas para el análisis de escenarios, considerando recursos disponibles, balance entre beneficios y costos, esfuerzo o desventajas, y las expectativas de los grupos de interés.

Despliegue de metodologías ex post

- Hacer un análisis del estado de resultados de Lucky, con el fin de identificar gastos extraordinarios que llegaron a materializarse en un horizonte de un año.
- Comunicar y exponer los niveles de riesgo residuales a las partes interesadas, con el objetivo de evaluar las opciones disponibles para abordar los riesgos.
- Definir opciones de tratamiento elegidas para las pérdidas financieras consumadas, considerando recursos disponibles, balance entre beneficios y costos, esfuerzo o desventajas, y las expectativas de los grupos de interés.

Despliegue de metodologías ex ante y análisis Bottom Up

- Priorizar los procesos y actividades a evaluar, de acuerdo con los análisis de escenarios planteados en el análisis Top Down.
- Evaluación de riesgos en principales procesos, incluyendo el entorno de control y las brechas con respecto al nivel de riesgo deseado.
- Comunicar y exponer los niveles de riesgo residuales a las partes interesadas, con el objetivo de evaluar las opciones disponibles para abordar los riesgos.
- Definir opciones de tratamiento elegidas para subsanar las brechas con respecto al nivel deseado, considerando recursos disponibles, balance entre beneficios y costos, esfuerzo o desventajas, y las expectativas de los grupos de interés.

8.1.2.3. Registro e informe

- Elaborar los informes de gestión de riesgos y sus resultados para las Direcciones de Control, Administración, TI y Logística, y la Gerencia General, de forma prioritaria; y en segundo orden, para el resto de Direcciones.

- Emitir los reportes para el Comité de Gestión Integral de Riesgos, precisando los responsables de rendir cuentas por los riesgos evaluados y las opciones adoptadas para su tratamiento.
- Confeccionar las versiones preliminares del reporte de sostenibilidad bajo el estándar GRI, usando como input los resultados de gestión de riesgos económicos, sociales y ambientales.
- Difundir el boletín de gestión de riesgos a lo largo de toda la organización, de forma electrónica.
- Presentar resultados del modelo de gestión de riesgos en la siguiente reunión anual de Lucky, así como el plan de despliegue del modelo para el año 2021.

8.2. Gráfico de implementación de Gantt

En la Figura 27 se presenta el diagrama con las actividades a implementar para el establecimiento del Modelo y Proceso de Gestión de Riesgos en Lucky.

8.3. Factores de éxito clave

Con el propósito de lograr una implementación exitosa de la gestión integral de riesgos, será necesario que Lucky pueda poner énfasis en apalancar su desempeño aprovechando adecuadamente los habilitadores identificados y, a su vez, mitigar algunos aspectos clave que podrían poner en riesgo el correcto resultado de la implementación.

8.3.1. Habilitadores

- Contar con el apoyo y aprobación del Directorio para la creación de la unidad de riesgos junto con la aprobación del presupuesto para la respectiva ejecución que permita la conformación y labores de esta nueva unidad.
- Contar con el apoyo de la alta dirección, convirtiéndose en los principales impulsores de la cultura de gestión de riesgos a través de su participación en el comité de Gestión Integral de Riesgos; a su vez, la alta dirección debe

asegurar que el proceso de gestión de riesgos se encuentre integrado y articulado con los procesos *core* de negocio, de modo que sea entendido como parte importante del negocio, al permitir una reducción de los impactos económicos adversos.

- Conformación de la unidad de riesgos con un capital humano competitivo acorde a la cultura de riesgos que se quiere gestar en la organización, de modo que el modelo de gestión implementado se adapte al entorno cambiante sobre el cual se desenvuelven las operaciones de Lucky.
- Tener la participación de los colaboradores designados como gestores de riesgos dentro de la organización, para ello es necesario fomentar una cultura de gestión de riesgos basada en la motivación que permita asegurar la implementación del cambio. Asimismo, el desarrollo de una cultura de gestión de riesgos debe estar soportada en la confianza, la cual debe ser moldeado por el líder. Lucky está compuestas por personas y por las relaciones mutuas que estas desarrollan, por lo que cualquier cambio que se de en la organización debe empezar transformando el compromiso de las personas.
- Realizar la correcta y adecuada difusión de las políticas de riesgo establecidas y aprobadas por el Directorio, la cual debe estar acompañada de un liderazgo transformacional por parte del Gerente General, para potenciar y moldear la cultura de gestión de riesgos. Un liderazgo transformacional implica generar motivación inspiradora, la cual buscará comunicar adecuadamente las expectativas y propósitos de la gestión de riesgos.
- Generación del informe de gestión de riesgos en el corto plazo (al término del 1er trimestre), que evidencien los primeros avances en términos de identificación de riesgos de alto nivel, su impacto financiero y los controles

y/o medidas de tratamiento. Asimismo, se deben establecer los KRI (*key risk indicator*) adecuados con impacto en cada dimensión del BSC junto con la implementación de herramientas de recolección de información que permitan la elaboración de un perfil de la exposición de riesgos de la compañía. Esto permitirá tener una hoja de ruta sobre donde está la empresa y hacia donde pretende ir.

- Garantizar la robustez del proceso de gestión de riesgos a través de la realización de una auditoría externa con una frecuencia de 2 años. Esta práctica debe estar contemplada en el presupuesto a fin de evitar algún inconveniente de financiamiento.

8.3.2. Riesgos

- Directorio no manifieste su total acuerdo con la propuesta. Deben estar convencidos acerca de los beneficios, desde el aspecto económico hasta la identificación oportuna de mejoras con impacto en la satisfacción de clientes externos e internos, que trae consigo la gestión del riesgo, para así generar los incentivos y el sentido de urgencia necesarios que permitan la apropiada transformación cultural.
- Complejidad del cambio cultural y baja colaboración por parte de los colaboradores, la cual debe ser mitigada a partir de la clara definición de la visión, objetivo en reducción de pérdidas y comunicación de las expectativas y propósito que se pretenden conseguir con la implementación de la gestión de riesgos, eliminando las barreras asociadas a la no percepción de beneficios, falta de coordinación y cooperación. Esta comunicación debe estar liderada por la alta dirección, apoyándose también en el buen clima laboral que existe

para arraigar los cambios en la cultura organizacional logrando que la identificación de riesgos forme parte de los procesos regulares de Lucky.

- Procurar que el modelo a implementar sea estructurado y riguroso en el análisis de las distintas unidades y líneas de negocio. La estructura permitirá que el despliegue de la gestión pueda ser comparables entre distintos grupos y permita realizar un análisis del perfil de exposición global de la empresa.
- Ausencia de respuestas rápidas ante cambios en el entorno a fin de asegurar que el modelo se encuentre alineado a las necesidades del mercado. La organización debe apoyarse en las fortalezas adquiridas durante todo este tiempo en el mercado e identificar aquellas debilidades que debe mejorar para mantener su vigencia en la industria, apalancándose en la gestión de riesgos para lograr un crecimiento sostenible.
- Evitar que el modelo de gestión de riesgos se perciba como un cuello de botella para la organización. La participación de las Direcciones será fundamental para asegurar que el modelo agregue valor, siendo dinámico y recogiendo las inquietudes y sugerencia de los distintos grupos de interés para que el esfuerzo se vea plasmado en el resultado. Asimismo, evidenciar los primeros avances en el informe de riesgos, al término del 1er trimestre, contribuirá a mitigar este riesgo.

Capítulo IX: Resultados esperados

Este capítulo presenta el detalle de resultados esperados en la implementación de una gestión integral de riesgos en Lucky. Los resultados esperados serán presentados en función a la estructura desarrollada en el punto 8.1 Actividades, analizando el marco de referencia y el proceso de gestión de riesgos.

9.1. Resultados esperados en modelo de gestión de riesgos

En la Tabla 33, se presenta el detalle de resultados esperados agrupados en las etapas de Liderazgo y compromiso; Integración, diseño e implementación; y Valoración y mejora.

Tabla 33.

Resultados esperados en modelo de gestión de riesgos

Etapa	Resultados esperados
Liderazgo y compromiso	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración sobre gestión de riesgos realizada antes de Reunión Anual. • Contar con un 100% de asistencia al programa de inducción sobre gestión de riesgos para la alta dirección. • Presupuesto aprobado y ejecutado para creación de unidad de riesgos.
Diseño e implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Política de gestión de riesgos aprobada por el Directorio y difundida. • Contar con un 100% de MOF actualizados (incluir participación en gestión de riesgos). • Conformar área de gestión de riesgos antes de cierre de año. • Conformar Comité de Gestión Integral de Riesgos e iniciar sesiones en próximo trimestre. • Contar con plan de trabajo definido y aprobado por Comité GIR • Contar con 100% de BSC alineados a gestión de riesgos (Se incluirán indicadores como parte de la gestión de desempeño). • Al término del primer trimestre, debe haberse emitido primer informe sobre avances en la gestión de riesgos de Lucky.
Valoración y mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con Informe de diagnóstico de brechas antes de cierre de año. Informe será elaborado por Unidad de Riesgos. • Plan de auditoria incluya revisión de gestión de riesgos para próximo año. • Aprobar presupuesto para auditoría externa cada dos años.

9.2. Resultados esperados en proceso de gestión de riesgos

En la Tabla 34 se presenta el detalle de resultados esperados, los cuales se encuentran agrupados en las etapas de Comunicación, consulta y establecimiento de contexto;

Evaluación y tratamiento de riesgos; y Registro e informes.

Tabla 34.

Resultados esperados en proceso de gestión de riesgos

Etapa	Resultados esperados
Comunicación, consulta y establecimiento de contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con 100% de formatos de reporte definidos y aprobados por las Direcciones. • Establecer semaforización para indicadores de riesgo. • Contar con 100% de gestores designados y capacitados. • Contar con 100% de personal capacitado en Direcciones críticas y al menos 90% en toda la organización.
Evaluación y tratamiento de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con Lineamientos y Metodologías implementadas al cierre del primer año. • Identificar top 10 de riesgos de alto nivel, definir medidas de tratamiento. • Gestionar top10 de riesgos materializados con impacto financiero adverso, en últimos dos años. • Identificar brechas en procesos y controles y definir medidas de tratamiento para top 10. • Desplegar cuatro Comités de Gestión Integral de Riesgos en los primeros 14 meses (Trimestral), donde se presenten los resultados de los riesgos de alto nivel, las principales pérdidas y las brechas de controles identificados.
Registro e informes	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar cuatro reportes trimestrales en los primeros 14 meses. • Elaborar cuatro Informes del Comité de Gestión Integral de Riesgos trimestrales en los primeros 14 meses. • Elaborar cuatro Boletines de Gestión de Riesgos trimestrales en los primeros 14 meses para difundir resultados. • Preparar informe anual de gestión de riesgos que incluya plan para el siguiente año

Capítulo X: Conclusiones y recomendaciones

10.1. Conclusiones

1. En el marco de la sostenibilidad, la generación de valor no se reduce solamente a la obtención de beneficios económicos, sino a la creación de valor social, encontrando necesidades y problemas sociales carentes de solución en la actualidad. La responsabilidad social de las organizaciones implica gestionar los impactos de sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente; y para ser sostenibles en el tiempo, es necesario innovar en productos que promuevan el bienestar de la población, que mejoren la productividad de cadenas de valor, o que impulsen el desarrollo de las zonas circundantes a sus operaciones; es decir, creando valor compartido. Al poner en el centro de la estrategia un sentido social, considerando a todos sus grupos de interés, tanto internos como externos, una organización como Lucky podrá incrementar su desempeño corporativo, y por ende, su valor y el que aporta a la sociedad, de modo que la capacidad de futuras generaciones en el Perú para satisfacer sus propias necesidades no se vea amenazada.
2. Un buen gobierno corporativo y un modelo de gestión de riesgos son componentes trascendentales en una organización como Lucky para asegurar su sostenibilidad, pues, por un lado, un entorno de dirección adecuado permite que la toma de decisiones se encuentra alineada con los objetivos de la empresa, considerando a todos los grupos de interés; mientras que una gestión de riesgos busca adelantarse a la materialización de impactos de toda índole. En el presente caso, los impactos de mayor relevancia son aquellos que comprende el enfoque de *triple bottom line*: económicos, sociales y ambientales. Uno de los mayores aportes de un modelo de gestión de riesgos consiste en el logro de eficiencias, explicadas por el ahorro de gastos no previstos a raíz de errores

en el funcionamiento de los procesos de la compañía; por lo cual, resulta relevante que Lucky pueda implementarlo a fin de preservar su valor en el mediano y largo plazo.

3. La revisión de los dos reportes de sostenibilidad de Lucky y el contraste con los principios establecidos en el estándar GRI 101 (Fundamentos) permitió evidenciar que el entregable final presenta márgenes de mejora; pero con un mayor nivel de relevancia, que el proceso de elaboración del reporte debe formar parte de la cultura de la organización. Un modelo de gestión de riesgos implica una priorización de procesos y actividades a ser examinados, pero debe encontrarse alineado con el análisis de materialidad que ejecute la organización, el cual debe ser efectuado considerando a todos sus grupos de interés. De este modo, una adecuada gestión de riesgos podrá anticiparse a la materialización de impactos económicos, sociales y ambientales, en la medida de que forme parte de la identidad de Lucky; pues si bien el reporte es elaborado con una periodicidad anual, la medición de riesgos e impactos debería ser constante a fin de mitigar potenciales efectos adversos de forma temprana.
4. La implementación de modelos de gestión de riesgos en industrias no reguladas, como es el caso de Lucky, debe ser gradual a fin de asegurar que esta se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la empresa y se adapte a los procesos de la organización. Asimismo, fue necesario realizar un análisis interno y externo para determinar el enfoque apropiado y las metodologías a implementar en una primera etapa para Lucky. La implementación consideró la integración de metodologías ex ante y ex post, así como el desarrollo de un enfoque liderado por la alta gerencia y validado por el análisis de procesos y entorno de control, permitiendo asegurar alineamiento y calce con las metas de Lucky. Finalmente, la integración requirió definir etapas de seguimiento para facilitar la consolidación del modelo a través de la complementariedad de los enfoques.

5. En la implementación de un modelo de gestión de riesgos es fundamental desarrollar las bases y lineamientos para su integración a la organización. El marco de trabajo permite asegurar que la identificación de riesgos desarrollada sea útil para la toma de decisiones y creación de valor en Lucky. Por un lado, un aspecto primordial es el liderazgo, el cual debe ser promovido desde el máximo de nivel de la organización. Es necesario que la alta gerencia esté comprometida con la implementación del modelo y tenga claridad sobre los beneficios a fin de que puedan ser los gestores del cambio. Por otro lado, es necesario que desde el diseño se consideren las particularidades de la organización y el entorno para asegurar el calce con los objetivos de Lucky, así como, la integración de la gestión de riesgos con los sistemas de gestión de la empresa.
6. La implementación del proceso de gestión de riesgos establecido en la norma ISO 31000 contribuirá y tangibilizará la creación y protección de valor en Lucky, contribuyendo a su sostenibilidad en el largo plazo. Los componentes detallados del proceso establecen una base a nivel operativo y de ejecución, de modo que la gestión de riesgos forme parte del día a día de Lucky como organización, integrándola a todo nivel y alineándose a sus objetivos de negocio. Con la comunicación, consulta y establecimiento de contexto, se determinan los mecanismos para difundir el conocimiento de la gestión de riesgo y su adecuación al tamaño y complejidad de las operaciones de Lucky, es decir, delimitando su alcance. La evaluación y tratamiento permite tener visibilidad sobre los riesgos más relevantes considerando a los diferentes grupos de interés, y otorgando prioridad a los riesgos más críticos; finalmente, el registro e informe permite a los diferentes stakeholders de Lucky contar con información relevante para la toma de decisiones y cierra un círculo de gestión proactiva, que sirve de input para la generación de un reporte de sostenibilidad que vaya más allá del cumplimiento.

10.2. Recomendaciones

1. Lucky debe innovar en los servicios que brindan a sus clientes y trabajar de la mano con los principales para desarrollar bienes y servicios que contribuyan a resolver problemas sociales del Perú. La presencia que Lucky tiene en mercados tradicionales y no tradicionales, así como su contacto con el público, deben ser explotados a fin de obtener información valiosa sobre necesidades sociales que aún no han sido cubiertas; de modo tal que sus clientes puedan desarrollar productos que se ajusten a tales necesidades, incluyendo a Lucky en su cadena de suministro como un socio estratégico para la gestión activa de marketing a través de sus tres líneas de negocio. La innovación es clave para crear valor compartido, ser socialmente responsable, y sostenible en el tiempo.
2. Lucky debe fortalecer su esquema de gestión a través del fomento de una cultura de riesgos, a fin de reforzar las actitudes y los comportamientos desarrollados por los colaboradores con respecto al cambio organizacional experimentado. Para robustecer el compromiso de toda la organización, es necesario que definan victorias rápidas que permitan identificar con claridad los beneficios de la implementación de un modelo de gestión de riesgos preventivo. Las victorias rápidas deben estar asociadas a mejoras en la administración de toda la organización, enfocadas en reducir impactos financieros adversos, mejorar su entorno de control y asegurar que los procesos de innovación no exacerben los niveles de tolerancia al riesgo definidos por Lucky. Por un lado, la reducción de pérdidas permitirá hacer tangible la inversión en un modelo de gestión de riesgos; por otro lado, la mejora del entorno de control permitirá contar con procesos confiables disminuyendo las desviaciones; finalmente, el acompañamiento a la innovación de Lucky permitirá el desarrollo de nuevos productos y servicio exitosos.
3. Lucky debe asegurar que los potenciales impactos sean medidos de forma periódica, pues solo de esa manera se pueden obtener alertas tempranas que permitan tratar los

riesgos económicos, sociales y ambientales, oportunamente y evitando potenciales crisis. La organización debe considerar que el reporte de sostenibilidad es solo un fin, y que la verdadera riqueza se da durante el proceso de elaboración, pues solo así se puede tomar conciencia sobre los impactos causados a los *stakeholders*, haciendo viable una mejor rendición de cuentas. Para ello, se recomienda seguir las pautas de la presente consultoría para implementar un modelo de gestión de riesgos basado en la norma ISO 31000, cuyo proceso deberá ser revisado al menos con una periodicidad cuatrimestral, y cuyos resultados de medición deberían ser comunicados al Directorio de la empresa en el mismo intervalo de tiempo.

4. Lucky debe asegurar que toda la organización, incluida la función de gestión de riesgos, transite hacia un modelo de agilidad empresarial, a fin de que esta no sea considerada un cuello de botella y puedan optimizarse las actividades de control para asegurar un mayor alcance y descentralización. Por un lado, se debe asegurar que el modelo de gestión de riesgos sea flexible y pueda adecuarse a los cambios que se originen con la implementación de metodologías ágiles a fin de responder oportunamente en las etapas de identificación y comunicación de riesgos. Por otro lado, la implementación de un modelo ágil de gestión de riesgos debe permitir a la organización asegurar un mayor alcance a nivel de procesos, soportado en una gestión descentralizada donde se brinde autonomía a los responsables de productos.
5. Lucky debe establecer mecanismos para asegurar la mejora continua del modelo de gestión de riesgos implementado a través de las lecciones aprendidas y experiencia de mejores prácticas en industrias reguladas. Por un lado, se debe asegurar el aprendizaje a través de una revisión interna, realizada por parte del equipo de riesgos para identificar qué procesos no obtuvieron los resultados esperados, y a través de una visión independiente por parte de Auditoría para asegurar el cumplimiento de los procesos

propios de la gestión de riesgos. Por otro lado, debe evaluarse la contratación de consultorías que le permita identificar brechas y oportunidades de mejora a la fase inicial de implementación, asegurando la adopción de mejores prácticas.

6. Lucky debe asegurar que la implementación efectiva del proceso de gestión de riesgos se realice con el acompañamiento de un equipo multidisciplinario y experimentado en gestión de riesgos de sectores regulados como banca y seguros. Considerando que el plan de despliegue de actividades plantea un horizonte de 14 meses, se estima pertinente que personal calificado y con conocimiento de la gestión de riesgos empresariales apoye en la conducción de este proyecto. Este trabajo debería realizarse de forma conjunta con las áreas de control ya existentes en Lucky, consolidando una segunda línea de defensa en la gestión de riesgos, y fortaleciendo el esquema de gobernanza existente en la empresa. Asimismo, con el fin de fortalecer el proceso, se debe evaluar la implementación de tecnología para optimizar las etapas de identificación y seguimiento.

Referencias

- América Economía (2019). *Perú pierde al año casi US\$5.200M por actos de corrupción en todos los niveles*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/peru-pierde-al-ano-casi-us5200m-por-actos-de-corrupcion-en-todos-los>
- Andreu, A., Fernández-Fernández, J. & Fernández, J. (2018). Revisión crítica de la dimensión Gobierno Corporativo en los cuestionarios de los Índices de Sostenibilidad. *Revista de Comunicación*, 17(2), 9–40. doi: 10.26441/RC17.2-2018-A1
- Aprende LEC (2019). *Plataforma multimedia de casos de éxito empresarial: Lucky S.A.C.* Recuperado de <https://aprendelec.com/lider/saavedra-carrion-augusto-lucky-s-a-c/>
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Reporte de Inflación. Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2019). *Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/indicadores-de-riesgo-para-paises-emergentes-embig>
- Banco Mundial. (2019). *Perú Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bermejo, R. (2014). *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Bilbao, Hegoa. Recuperado de http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/253/Sostenibilidad_DHL.pdf?1488539

- Bigio S. & Ramirez, N. (2017). *Corrupción e indicadores de desarrollo en el Perú y el mundo: una revisión empírica*. Lima, Perú. Asociación Peruana de Economía.
Recuperado de <http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-111.pdf>
- Camhi, R. (2018). *Marketing en la era de la inteligencia artificial*. Recuperado de <https://tecno.americaeconomia.com/opinion/marketing-en-la-era-de-la-inteligencia-artificial>
- Casares, I. & Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la gestión integral de riesgos empresariales*. Lima, Perú: Platinum Editorial
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2019). *Análisis de los principales riesgos y oportunidades globales para el Perú al 2030*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/Riesgos-y-oportunidades-CEPLAN.pdf>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra ed.). México, D.F: Pearson.
- Da Silva, D., Santos, G., Brasil, M. & Patrício, A. (2019). Causes and solution strategies for hanseniasis in children: Ishikawa diagram. *Revista De Pesquisa, Cuidado é Fundamental Online*, 11(3), 739-747. doi: 2048/10.9789/2175-5361.2019.v11i3.739-747
- Decreto N°728, Ley de Formación y Promoción laboral. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289875/Compendio_normas_laborales_29-01-19.pdf

- Decreto N° 1278, Ley de Gestión Integral de Residuos Sólidos. Perú: Ministerio del Ambiente. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-gestion-integral-residuos-solidos>
- De Oliveira, U., Marins, F., Rocha, H. & Salomon, V. (2017). The ISO 31000 standard in supply chain risk management. *Journal of Cleaner Production*, 151, 616–633. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.03.054
- Departamento de Redacción Aranzadi (2018). *Compliance. Guía práctica de identificación, análisis y evaluación de riesgos*. España: Editorial Aranzadi.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review* 20 (1): 65-91.
- EFFIE Perú (2019). Los *EFFIE: Advertising Effectiveness Awards*. Recuperado de http://www.effie-peru.com/los_effies
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. doi: 10.2307/41165746
- EY (2016). *Los retos del Gobierno Corporativo en el Perú de cara a la Alianza del Pacífico*. Recuperado de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio_de_la_voz_del_mercado_2016/\\$File/EY-estudio-la-voz-mercado-2016.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Estudio_de_la_voz_del_mercado_2016/$File/EY-estudio-la-voz-mercado-2016.pdf)
- Fairfield, D. (2018). Educating for a Sustainability Mindset. *Journal of Management for Global Sustainability*, 6(1), 21–44. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=eih&AN=133231175&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Festival Iberoamericano de Promociones (2019). *Festival Iberoamericano de promociones: Ganadores por categoría 2002*. Recuperado de <http://www.fipfestival.com.ar/>

- Freeman, E., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory : the state of the art*. New York : Cambridge University Press, 2010. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cab02225a&AN=pucp.565702&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Fuertes, A. (2016). El buen gobierno corporativo y su avance en el Perú. In. Marquina, P. (Ed.), *Empresas responsables y competitivas. El desafío de hoy* (pp. 155-193). Lima: Pearson.
- Gartner (2019). *Gartner Predicts 2019: In Search of Balance in Marketing*. Recuperado de <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-predicts-2019-in-search-of-balance-in-marketing/>
- Gestión (2014). *Los riesgos en una empresa se mitigan cuando todos hablan el mismo idioma*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/riesgos-empresa-mitigan-hablan-idioma-61443-noticia/>
- Gestión (2015). *Menos del 50% de empresas en Perú identifican, evalúan y desarrollan planes para gestionar riesgos*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/50-empresas-peru-identifican-evaluan-desarrollan-planes-gestionar-riesgos-106933-noticia/>
- Gestión (2017a). *Nueve beneficios que tienen las empresas al aplicar la gestión integral de riesgos*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/nueve-beneficios-empresas-aplicar-gestion-integral-riesgos-139345-noticia/>
- Gestión (2017b). *Rimac Seguros: Por cada dólar gastado en gestión del riesgo, se ahorran US\$ 12.5 en pérdidas*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tu-dinero/rimac-seguros-dolar-gastado-gestion-riesgo-ahorran-us-12-5-perdidas-221654-noticia/?ref=ges>

- Gestión (2018a). *Cinco recomendaciones de cómo gestionar los riesgos de manera integrada*. Recuperado de: <https://gestion.pe/fotogalerias/cinco-recomendaciones-gestionar-riesgos-manera-integrada-253909-noticia/>
- Gestión (2018b). *¿Cómo enfrentan los nuevos riesgos las entidades financieras?*. Recuperado de: <https://gestion.pe/publireportaje/enfrentan-nuevos-riesgos-entidades-financieras-231717-noticia/>
- Global Reporting Initiative (2017). *GRI Estándares*. Versión español. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>
- Granda, G. & Trujillo, R. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial* 381, 71-76. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- GSM Association (2018). *La Economía móvil en América Latina y El Caribe 2018*. Recuperado de <https://www.gsmainelligence.com/research/?file=6823ce60a8b9e547cb4ed1d85c6215d8&download>
- Gupta, S. (2014). *Marketing Reading: Creating Customer Value*. Core Curriculum Readings Series. Boston: *Harvard Business Publishing* 8176, 2014.
- Hillson, D. (2016). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. United Kingdom: Kohan Page.
- Howitt, J. (2014). *Risk Management Framework and Operational Risk Management*. Wilmington, DE: PRMIA.
- International Organization for Standardization (2018). *Norma Internacional ISO 31000:2018 Gestión del Riesgos*.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2019*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019b). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019c). *Evolución de la pobreza monetaria, 2007 – 2018*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1646/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019d). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a Nivel Nacional*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-trimestral-nacional.PDF>

Jonikas, D. (2013). Conceptual framework of value creation through CSR in separate member of value creation chain. *Bulletin of Geography Socio-economic Series*, 21(21), 69 - 78. doi:10.2478/bog-2013-0022

J. P. Morgan (2019). *Emerging Markets Indices*. Recuperado de

<https://www.jpmorgan.com/country/US/EN/jpmorgan/investbk/solutions/research/indices/product>

Juape, M. (2019). *Fiscalizan a más de 8,000 empresas formales con trabajadores fuera de planilla*. Lima, Perú. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sunafil-detecto-8-466-empresas-formales-trabajadores-informales-268354?href=tepuedeinteresar>

- Ley 29571, Código de Protección y Defensa del Consumidor. Congreso de la República del Perú (2010). Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289875/Compendio_normas_laborales_29-01-19.pdf
- Ley 30309, Ley que promueve la Investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica. Congreso de la República del Perú (2015). Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/03/13/1211074-1.html>
- Ley 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. Congreso de la República del Perú (2015). Recuperado de <https://spijweb.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/LEY-30884.pdf>
- Lucky (2018). *Reporte de Sostenibilidad 2017*
- Lucky (2019). *Reporte de Sostenibilidad 2018*
- Marquina, P. (2016). Evaluación de la Responsabilidad Social en el Perú. En P. Marquina (Ed.). *Empresas Responsables y Competitivas: el desafío de hoy* (pp. 33-87). Lima: Pearson
- Marquina, P. & Garriga, E. (2016). Conceptos y Tendencias Actuales de la Responsabilidad Social. En P. Marquina (Ed.). *Empresas Responsables y Competitivas: el desafío de hoy* (pp. 5-31). Lima: Pearson
- Marrero, D. (2019). *Situación económica: dependencia del Gobierno*. Lima, Perú. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/opinion/situacion-economica-dependencia-gobierno-diego-marrero-noticia-598282>
- Martínez, J. (2019) Escuela y sostenibilidad. *IKASTORRATZA. e-Revista de Didáctica*, 22, 76-89. Recuperado de http://www.ehu.eus/ikastorratza/22_alea/5.pdf

Ministerio del Ambiente (2018). *En el Perú solo se recicla el 1.9% del total de residuos sólidos reaprovechables*. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/peru-solo-se-recicla-19-total-residuos-solidos-reaprovechables>

Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *Informe de actualización de Proyecciones macroeconómicas 2019-2022*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/IAPM_2019_2022.pdf

Morcillo-Bellido, J. (2018). *Sustainability in the supply chain: evidence from the spanish retail sector*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=ir00566a&AN=PUCP.article.20152&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Naciones Unidas (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Newbery, C. (2019). En América Latina, la sostenibilidad gana terreno como “lo correcto.” *Latin Trade (Spanish)*, 27(1), 6–9. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=136025453&lang=es&site=ehost-live>

NTP-ISO 26000:2010. *Guía de Responsabilidad Social*. Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales No Arancelarias – INDECOPI (2011).

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2016). *Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20*. Editions OCDE, Paris. doi: 10.1787/9789264259171-es

Pardo, J. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: AENOR.

Pfizer, M., Bockstette, V. & Stamp, M. (2013). *Innovating for Shared Value*. *Harvard Business Review*, 91(9).

- Pojasek, R. (2011). Linking sustainability to risk management. *Environmental Quality Management, 21*(2), 85–96. doi: 10.1002/tqem.20320
- Pol, M., Smith, D., Murray, M. & Kajenthira. A. (2014). *Valor Compartido en Chile: Incrementando la Competitividad del Sector Privado Resolviendo Problemas Sociales*. Recuperado de https://www.sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_Resumen%20Ejecutivo_0.pdf
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 89.
- Pradilla, A. (2019, 4 de junio). Gestión a raíz del Reporte de Sostenibilidad y su impacto en las ODS. En Vargas. D (Presidente), *La ruta hacia un Perú más competitivo: el reporte de sostenibilidad*. Conferencia internacional en CENTRUM Pucp, Lima, Perú.
- Ragan, V. (2015). *Marketing reading: Developing and managing channels of distribution*. Core Curriculum Readings No. 8149-HTM-SPA
- Ríos-Hilario, A., & De-Sousa-Guerreiro, J. (2015). Stakeholders O Cómo Aplicar La Teoría De Los Grupos De Interés en Las Bibliotecas Públicas. *El Profesional de La Información, 24*(1), 71–76. doi: 10.3145/epi.2015.ene.09
- Rivera, J. (2013). *La comunicación del riesgo: Hacia un modelo efectivo y situacional*. Colombia: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Rizo Patrón, C. (2016). El Reporte de Sostenibilidad: la Transparencia Importa. En P. Marquina (Ed.). *Empresas Responsables y Competitivas: el desafío de hoy* (pp. 335-353). Lima: Pearson

- RobecoSAM (2016). *Dow Jones Sustainability Indices*. Recuperado de <https://www.robecosam.com/csa/indices/?r>
- RobecoSAM (2019). *Sustainability Yearbook 2019*. RobecoSAM AG. Recuperado de <https://yearbook.robecosam.com/>
- San-Jose, L. & Retolaza, J. (2012). Participación de los stakeholders en la gobernanza corporativa: fundamentación ontológica y propuesta metodológica. *Universitas Psychologica*, 11(2), 619–628. doi: 10.11144/Javeriana.upsy11-2.psgc
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017). *Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos*. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-gobierno-corporativo-y-de-la-gestion-resolucion-no-272-2017-1476592-1/>
- Superintendencia del Mercado de Valores (2019a). *Gobierno Corporativo: Inicio*. Recuperado de http://www.smv.gov.pe/Frm_VerArticulo?data=4BF937842B3A0A085D942F2E13337DDFBC24C632B6F12BACB5B8E999596EC99368B9819C22
- Superintendencia del Mercado de Valores (2019b). *Reglamento de Gestión Integral de Riesgos*. Recuperado de <http://www.smv.gov.pe/sil/RVM00001500037001.pdf>
- Sustainability Accounting Standard Board - SASB (2018). *Sustainability Accounting Standard: Service Sector*. Recuperado de <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>
- Tokman, V. (2010). *El empleo en la crisis: efectos y políticas*. Santiago de Chile, Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5468/1/S0900806_es.pdf
- UNE-ISO 31000, Gestión del riesgo: Directrices. Asociación Española de Normalización (2018). Recuperado de <http://www.foncodes.gob.pe/portal/index.php/convocatorias-a->

myperu/archivos-pdf-sci/1387-capacitacion-sistema-gestion-de-riesgos-iso-31000-aenor-franco-gamboni-30-05-a-11-06-2018/file

Volpentesta, J. (2017). Creación de un método de integración de grupos de interés al gobierno de las empresas. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 195–207. doi: 10.1016/j.estger.2017.05.002

World Commission on Environment and Development (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo “Nuestro futuro común”.

Recuperado de

https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/42/427&Lang=S

