

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Diagnóstico y Propuestas de Mejora para una Banca Socialmente
Responsable en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER
EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES PRODUCTIVAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Gisela Sofía Canto Benites

Roy Martín Guerra Bacilio

Leslie Eleonor Medina Castillo

Ángela Karina Ríos Haro

Asesor: Percy Marquina Feldman

Santiago de Surco, junio de 2016

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los profesores de CENTRUM Católica, por los valiosos conocimientos que nos impartieron y que aplicaremos con mucho empeño durante nuestro desarrollo profesional.

Asimismo, de modo especial, deseamos agradecer al profesor Percy Marquina, por su paciencia, orientación y en general por todo el apoyo que nos brindó en la realización de la presente investigación.

Por último, agradecemos a todos aquellos que, de una forma u otra, nos apoyaron en el desarrollo de esta tesis, proporcionándonos la información que consignamos, o con sus mejores deseos.



Dedicatorias

A mis padres, quienes a la distancia me acompañaron en este desafío profesional y por haberme inculcado valores en toda mi vida.

Gisela Sofía Canto Benites

A mi esposa Yalú y a mi hijo Sebastián, quienes son la inspiración para mi desarrollo personal y profesional.
Asimismo, a mis amados padres y hermanos por su apoyo incondicional.

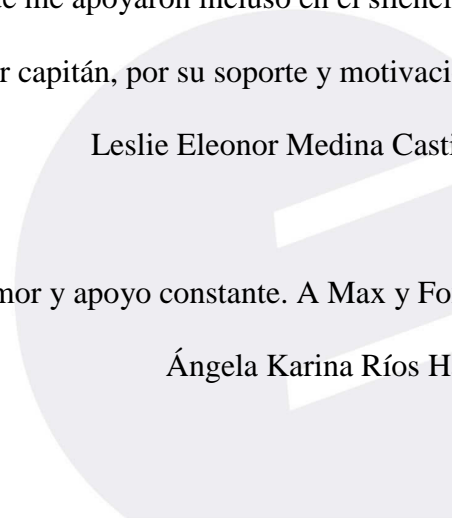
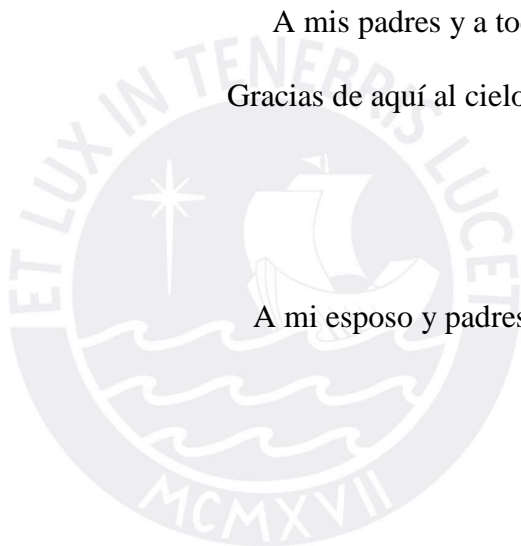
Roy Martín Guerra Bacilio

A mis padres y a todos los que me apoyaron incluso en el silencio...
Gracias de aquí al cielo. Al mejor capitán, por su soporte y motivación.

Leslie Eleonor Medina Castillo

A mi esposo y padres por su amor y apoyo constante. A Max y Foxy.

Ángela Karina Ríos Haro



Resumen Ejecutivo

En general, y según investigaciones realizadas en este campo, la gestión de la responsabilidad social empresarial (RSE) se ha incrementado en el país, sobre todo en el sector bancario peruano, que invierte cada vez más recursos económicos en dicha filosofía de gestión.

Justamente, la presente tesis tiene como fin determinar el grado de integración y la situación de la responsabilidad social en el sector bancario, frente a sus grupos de interés (con aplicación de estrategias, políticas y procedimientos) y las expectativas de estos últimos, con ayuda del cuestionario de «Indicadores de RSE Perú 2021», a 12 de las 17 bancos más importantes del Perú, que tienen más de 15 oficinas en Lima Metropolitana.

Con el análisis de la información obtenida y la medición de las variables propuestas por Perú 2021, se definieron estrategias de mejora para las organizaciones bancarias intervenidas, teniendo en cuenta que, aun cuando los sistemas financieros a nivel global involucran en sus operaciones acciones de RSE, en países emergentes como Perú se requiere una promoción de este modelo de gestión, que busca el desarrollo empresarial a través del compromiso con todos los *stakeholders* involucrados, la inclusión social, el desarrollo de proyectos sostenibles y la responsabilidad con el medio ambiente.

Tras el análisis de la información, si bien se identificaron prácticas de RSE en función de alguna acción social o de mejora de reputación, estas no vinculan plenamente a todos sus *stakeholders* y distan de ser estratégicas, por lo que no son sostenibles ni convergen con el *core business* del sector bancario.

Abstract

In general, according to research in this matter, the management of corporate social responsibility (CSR) has increased in our country, especially in the Peruvian banking sector, which is increasingly investing financial resources in this philosophy of management.

Precisely, this thesis aims to determine the degree of integration and the situation of social responsibility in the banking sector, compared to stakeholders (with implementation of strategies, policies and procedures) and the expectations of the latter, with help of the " CSR Indicators-Peru 2021" questionnaire, to 12 of the 17 largest banks of Peru, which have more than 15 offices in Lima.

With the analysis of the information obtained and the measurement of the variables proposed by Peru 2021, were defined strategies of improvement for banking organizations, taking into account that, even when financial systems globally include in your operations actions of CSR, in emerging countries like Peru, the promotion of this management model is required, which seeks business development through engagement with all stakeholders involved, social inclusion, sustainable development projects and responsibility to the environment.

After analyzing the information, although were identified some CSR practices about some social action or enhancement of reputation, this do not link completely to stakeholders and no are strategic, therefore are not long-term neither converge with the core business of the banking sector.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
1.1. Antecedentes del Problema	2
1.2. Definición del Problema	4
1.3. Propósito de la Investigación	4
1.4. Naturaleza de la Investigación	5
1.5. Limitaciones	5
1.6. Delimitaciones.....	5
1.7. Términos relevantes para la investigación	6
1.8. Resumen.....	8
Capítulo II. Revisión de la Literatura.....	9
2.1. Evolución de la RSE	9
2.2. La RSE en el Sector Bancario	15
2.3. Banca Responsable en el Perú.....	27
2.3.1. Medioambiente.....	30
2.3.3. Social.....	34
2.3.3. Económico.....	38
2.4. Instrumentos de Medición de la RSE.....	41
2.4.1. Guía del Global Reporting Initiative (GRI)	41
2.4.2. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social.....	44
2.4.3. Autoevaluación de RSE de DERES	47
2.4.4. Indicadores de CentraRSE	48
2.5. Instrumentos y Criterios de Priorización de los Grupos de Interés.....	49

2.5.1. El modelo de priorización Urgencia/Poder/Legitimidad	49
2.5.2. El modelo de priorización Poder/Interés.....	50
2.5.3. Modelo de jerarquización de grupos definitivos.....	50
2.5.4. Modelo de Savage	51
2.6. Criterios para Priorizar las Iniciativas de Responsabilidad Social.....	52
2.7. Resumen.....	54
2.8. Conclusión.....	57
Capítulo III. Metodología.....	59
3.1. Diseño del Estudio	59
3.2. Conveniencia del Instrumento.....	60
3.3. Consentimiento Informado.....	61
3.4. Población.....	61
3.5. Diseño de la Muestra.....	61
3.6. Confidencialidad	63
3.7. Localización Geográfica	63
3.8. Herramientas para la Alineación de Iniciativas de Responsabilidad Social	63
3.9. Recolección de Datos	68
3.10. Resumen.....	68
Capítulo IV. Resultados y Lineamientos Estratégicos.....	70
4.1. Diagnóstico de la Responsabilidad Social de la Banca Peruana.....	70
4.1.1. Presentación y análisis de resultados	70
4.2. Priorización de <i>Stakeholders</i>	76
4.2.1. Criterios de priorización de <i>stakeholders</i>	77
4.2.2. Resumen de Priorización de <i>stakeholders</i>	80
4.2.3. <i>Ranking</i> de <i>stakeholders</i>	80

4.3. Lineamientos Estratégicos	82
4.3.1. Objetivo general	83
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	103
5.1. Conclusiones	103
5.2. Recomendaciones.....	105
Referencias.....	107
Apéndice A. Consentimiento Informado	116
Apéndice B. Indicadores de RSE Perú 2021. Cuestionario.....	117
Apéndice C. Evaluación por un Experto del Sector Bancario.....	151



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Calificaciones de los Casos Peruanos 2007</i>	29
Tabla 2. <i>Calificaciones de los Casos Peruanos 2009</i>	29
Tabla 3. <i>Impactos de la Acción Social en la Empresa</i>	53
Tabla 4. <i>Puntajes Otorgados para la Evaluación de Iniciativas</i>	54
Tabla 5. <i>Lista de Bancos Registrados en la SBS con Número de Oficinas y Total de deudores con crédito directo en todo el Perú al 30 de Abril del 2016</i>	62
Tabla 6. <i>Escala para Evaluación de Factibilidad</i>	67
Tabla 7. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Accionista’</i>	70
Tabla 8. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Colaboradores’</i>	71
Tabla 9. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Clientes’</i>	72
Tabla 10. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Proveedores’</i>	72
Tabla 11. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Comunidad’</i>	73
Tabla 12. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Medio Ambiente’</i>	74
Tabla 13. <i>Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Gobierno’</i>	75
Tabla 14. <i>Resumen de Indicadores Obtenidos por cada Stakeholder según los Indicadores de RSE - Perú 2021</i>	76
Tabla 15. <i>Jerarquización de Grupos Definitivos</i>	79
Tabla 16. <i>Resumen de Priorización de Stakeholders, Banca Peruana 2016</i>	81
Tabla 17. <i>Puntuación Obtenida de los Stakeholders Seleccionados - Diagnóstico de la Banca Peruana/Modelo de Priorización de Stakeholders</i>	81
Tabla 18. <i>Resultados Obtenidos Ranking de Stakeholders</i>	81
Tabla 19. <i>Planteamiento de Iniciativas de Responsabilidad Social</i>	82
Tabla 20. <i>Puntuación más Baja de cada Criterio</i>	83
Tabla 21. <i>Impacto de Estrategias</i>	85

Tabla 22. <i>Factibilidad de Estrategias</i>	88
Tabla 23. <i>Evaluación de Impacto y Factibilidad</i>	92
Tabla 24. <i>Déficit de Centros de Educación Inicial en el Área Rural, 2011</i>	101
Tabla 25. <i>Tarjetas de Crédito de Bancos y Financieras</i>	102



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la responsabilidad social de los bancos.....	26
<i>Figura 2.</i> Perú: análisis comparativo de las calificaciones asignadas en el caso, 2007-2009.....	30
<i>Figura 3.</i> Estructura de los indicadores de desempeño medioambiental en el suplemento. ...	45
<i>Figura 4.</i> Estructura de los indicadores de desempeño social en el suplemento.....	46
<i>Figura 5.</i> Grupos de interés considerados por los indicadores de RSE Perú 2021.	46
<i>Figura 6.</i> Las cinco áreas de RSE de DERES.	47
<i>Figura 7.</i> Tipos de <i>stakeholders</i> - Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood.....	50
<i>Figura 8.</i> Identificación de los <i>stakeholders</i> según Gardner et al. (1989).....	52
<i>Figura 9.</i> Modelo de Savage.....	52
<i>Figura 10.</i> Impacto económico, ambiental y social.....	55
<i>Figura 11.</i> Herramientas para la alineación de iniciativas de responsabilidad social en un sector.	64
<i>Figura 12.</i> Modelo de priorización Poder/Interés adaptado a la realidad de la banca peruana (2016).	78
<i>Figura 13.</i> Modelo de priorización Urgencia/Poder adaptado a la realidad de la banca peruana (2016).	78
<i>Figura 14.</i> Representación gráfica de los indicadores de los stakeholders propuesto por Savage, adaptado a la realidad de la banca peruana (2016).	80
<i>Figura 15.</i> Calificación de las iniciativas estratégicas.....	93
<i>Figura 16.</i> Resultado de la calificación de las iniciativas estratégicas.....	93
<i>Figura 17.</i> Cartera de créditos de instituciones reguladas como porcentaje del PBI (2014)...	94
<i>Figura 18.</i> Depósitos en instituciones reguladas como porcentaje del PBI (2014).....	94

Figura 19. Evolución de la relación beneficio/inversión de los proyectos ambientales que forman el SAA Certificado (2004).....99



Capítulo I. Introducción

En medio de la globalización, para las empresas, uno de los desafíos es el desarrollo y fortalecimiento de una nueva ética de gestión que incorpore dentro de su visión de negocios, el respeto por los valores y el compromiso con la comunidad, con el objetivo de incrementar la calidad de vida de su entorno social y a nivel medioambiental. En ese sentido, la empresa es considerada como la principal impulsadora de responsabilidad social, al ser en una economía de mercado el ente principal que mueve la producción (EFMD, 2005).

Al igual que otro tipo de empresas durante sus operaciones, las entidades del sector bancario generan un impacto en los ámbitos interno y externo, razón por la cual este sector económico ha avanzado en el desarrollo de actividades de responsabilidad social empresarial (RSE), y formalizado los aspectos de gobierno corporativo (Rosero, Pinzón & Ramírez 2013). Por su lado, Crespo (2012) sostenía que el sector bancario tiene un gran desafío «Basar su gestión en el respeto de los intereses de sus empleados, sus clientes, sus proveedores, sus accionistas, y su impacto ecológico y social, creando valor a largo plazo y contribuyendo en la obtención de ventajas competitivas duraderas» (p. 9).

Si bien existen investigaciones recientes sobre RSE en la banca peruana, como las de Marquina, Guerrero, Rizo-Patrón y Semsch (2008), y de Marquina et al. (2011), en el presente trabajo se evalúa qué tan integrada se encuentra la responsabilidad social empresarial en las estrategias, políticas y procesos de las empresas de este sector, y se proponen otros planes de acción que mejoren la relación con cada grupo de interés. Para alcanzar este objetivo, se utilizará la herramienta de autoevaluación presentada y desarrollada por Perú 2021 «Indicadores de RSE Perú 2021».

1.1. Antecedentes del Problema

Es importante hacer una revisión del panorama de la RSE en la banca que diversos investigadores han realizado en los últimos años tanto a nivel internacional y nacional, ya que servirá como base para el desarrollo del presente trabajo de investigación.

En el panorama internacional, Villabón, Pinzón & Ramírez (2013) realizaron un estudio empírico comparativo sobre el impacto de RSE a 58 organizaciones bancarias de 15 países europeos, en el que concluyen que «existe una alta correlación entre las acciones medioambientales y las acciones sociales en los bancos; y que las acciones en responsabilidad social de los bancos muestran una correlación entre las variables financieras y las variables macroeconómicas.» (p. 82)

Por su parte, García y Pérez (2014) realizaron una investigación cualitativa exploratoria, descriptiva y creativa a cuatro de las principales entidades bancarias españolas para conocer en qué medida las prácticas de RSE se integran en la cadena de valor de dichas empresas y cómo a partir de esta integración, se genera valor compartido. Como resultado de este estudio se comprobó lo siguiente: (a) en la logística de entrada y aprovisionamiento, los bancos plantean requisitos de RSE a sus proveedores, por medio de contratos en el que establece el cumplimiento de los principios del Pacto Mundial o sus políticas de compras responsables, códigos éticos y de conducta, u homologación de procesos de proveedores; (b) en operaciones, logística de salida y desarrollo de la tecnología, dichas entidades bancarias realizan actividades para reducir su huella ambiental como planes de ahorro energético, (c) en márketing y ventas y servicio posventa, el estudio revela que las acciones de RSE en dicho ámbito no genera una ventaja competitiva; (d) en infraestructura de la empresa, el resultado en esta parte destaca la creación de códigos de buen gobierno corporativo; (e) en gestión de recursos humanos, el resultado destaca la falta de homogeneidad con respecto a los indicadores de satisfacción de empleados o montos de inversión en formación.

Continuando con investigaciones a nivel internacional, Henao, Aristizabal y Lopera (2013) realizaron un estudio sobre cómo las estrategias del plan de RSE de una entidad bancaria afectan a las personas que componen la organización y cómo estas estrategias mitigan los problemas más graves de la sociedad. El resultado de esta investigación reveló que la mayoría de estrategias aplicadas se concentran en el modelo de inversión social, buscándose mejorar el entorno que rodea a los actores de dicha organización, buscándose siempre un beneficio para ellos como entidad, ya sea fortaleciendo a sus equipos de trabajo o generando obras sociales, y con ello lográndose un reconocimiento como entidad bancaria responsable.

En el ámbito peruano, De la Haza (2010) publicó un artículo sobre los bancos y la responsabilidad social como medición del éxito, en el que describía las prácticas de RSE que realizaron algunos bancos peruanos, concluyendo que «ser socialmente responsable se convierte en una necesidad para la empresa bancaria y debe ser considerado dentro de su plan de negocios» (p. 332). Asimismo, indicó que se debe tener en cuenta la percepción del cliente en cuanto a las acciones de RSE del banco, ya que es posible que no consuma el producto que se le ofrece si observa que la entidad bancaria no adopta ninguna buena práctica de responsabilidad social. Por su parte, Marquina et al. (2011), tras realizar un estudio sobre la situación de la RSE en el Perú en distintas organizaciones, entre ellas empresas bancarias, en donde se describen las relaciones que establecen con sus distintos grupos de interés, concluyeron principalmente a través del método cualitativo que la RSE es un beneficio bilateral, tanto para el que la implementa como para el beneficiado; y que «ninguna de las organizaciones que participaron en el estudio tienen un interés puramente altruista a la hora de practicar la responsabilidad social, sino que sus prácticas están ligadas a algún tipo de fin práctico.» (p. 187)

Asimismo, en un estudio cualitativo peruano realizado por Marquina, Arévalo, Bisbal y Subauste (2012), que tuvo un alcance descriptivo a través de entrevistas aplicadas a los gerentes de la alta dirección de los principales bancos del Perú; concluyó que dichos bancos implementaron acciones de RSE para contribuir al desarrollo sostenible del país; sin embargo, que no existía un accionar uniforme y coordinado, y que tenían los siguientes distintos grados de avance y ámbitos de responsabilidad social en cada institución: (a) el económico, que presentaba un mayor avance; (b) el social, un avance intermedio; y (c) el ambiental, un avance incipiente.

Según lo expuesto, faltaría conocer qué tan integrada se encuentra la RSE, a nivel de cada grupo de interés, con las estrategias, políticas y procesos de la banca peruana en la actualidad, a través de las acciones que viene realizando para apoyar al desarrollo sostenible del país.

1.2. Definición del Problema

El presente trabajo de investigación plantea resolver las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el grado de integración de la RSE a nivel de cada grupo de interés, en las estrategias, políticas y procedimientos de la banca peruana?
2. ¿Qué estrategias o planes de acción puede establecer la banca peruana para tener una mejor relación con cada grupo de interés?

1.3. Propósito de la Investigación

El propósito de este trabajo de investigación es obtener un diagnóstico sobre el grado de integración de la RSE, a nivel de cada grupo de interés, con respecto a las estrategias, políticas y procesos de las principales empresas del sector bancario en el Perú, con el fin de proponer estrategias para tener una buena relación con los grupos de interés de dichas organizaciones.

1.4. Naturaleza de la Investigación

El presente estudio utilizó un diseño de investigación no experimental del tipo transeccional descriptivo, que presenta el estado de la RSE en la banca peruana al año 2015. Su alcance es descriptivo, con un enfoque cuantitativo, y se analizan los siguientes estudios previos relacionados con la RSE en la banca peruana: (a) «La percepción sobre la responsabilidad social empresarial: El caso de la banca peruana», de Marquina et al. (2008); (b) «Diagnostico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas: Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria», de Marquina et al., 2011); (c) «Una metodología para medir la opinión del consumidor peruano sobre la responsabilidad social del marketing», de Schwalb (2007), (d) «Los bancos y la responsabilidad social como medición del éxito», de De la Haza (2010); y (e) «Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009», de Toste y Limberg (2010).

A diferencia de los estudios revisados, el presente evalúa qué tan integrada se encuentra la RSE en el sector bancario, y plantea estrategias y planes de acción para mejorar el vínculo de estas instituciones con sus grupos de interés. Para tal efecto, se levantó información con la aplicación de un cuestionario escrito a colaboradores de la banca peruana sobre su percepción acerca de la RSE, sobre la base del cuestionario de Indicadores de RSE Perú 2021. La información obtenida se cuantificó para obtener índices cuantitativos que permitieran medir la percepción de los colaboradores.

1.5. Limitaciones

Las limitaciones del presente trabajo fueron:

1. El tiempo necesario para responder todo el cuestionario por parte de los colaboradores de los bancos seleccionados, debido a su poca disponibilidad. La recolección de todos los cuestionarios demoró casi dos meses.

2. El nivel de conocimiento de RSE. No todos los colaboradores de los bancos seleccionados conocían muy bien este concepto, por lo que se procedió a brindarles una explicación previa.

1.6. Delimitaciones

Este trabajo se subscribe a las instituciones bancarias comerciales reportadas por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS) al año 2015, que realizan sus operaciones en sus sedes centrales de Lima Metropolitana. Las entrevistas fueron dirigidas a un grupo de colaboradores que residan en Lima Metropolitana, y con rango de mando medio (jefaturas, especialistas, supervisores) de las áreas de operaciones en dichas instituciones. La investigación del diagnóstico actual de la RSE en la banca peruana al 2015 está direccionada hacia sus grupos de interés (accionistas e inversionistas, colaboradores y sus familias, clientes, proveedores, comunidad y medioambiente).

1.7. Términos relevantes para la investigación

- **Banca o sector bancario:** Es el conjunto de instituciones que permiten el desarrollo de todas aquellas transacciones monetarias entre personas, empresas y organizaciones. El negocio principal de las empresas del sector bancario consiste en recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra modalidad contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiación, para conceder créditos en las diversas modalidades (SBS & Minedu, 2012).
- **Banca múltiple:** Se la conoce también como banca privada, comercial o de primer piso; es aquella institución de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos. La conforman instituciones de crédito o bancos especializados en la intermediación de crédito, cuyo principal objetivo es la realización de utilidades provenientes de diferenciales de tasas entre las operaciones de captación y las de colocación de recursos (SBS & Minedu, 2012).

- **Responsabilidad social empresarial (RSE):** Existen muchas definiciones de responsabilidad social, dependiendo de la fuente de consulta. Según Marquina (2009), se trata de un conjunto de políticas, prácticas y programas, que se incorpora en las operaciones de las organizaciones, y cuyas estrategias deben focalizarse no solo en la rentabilidad del negocio, sino en el desarrollo sostenible de las operaciones mediante la toma de decisiones en las cuales se adopten medidas para las demandas de los grupos de interés relevantes (por ejemplo: accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades locales. La RSE en la presente investigación se ha enfocado al concepto de valor compartido).

Otra definición es la de Porter & Kramer (2011), quienes establecieron una relación directa entre competitividad empresarial y RSE:

La competitividad de una empresa y la salud de las comunidades donde opera están fuertemente entrelazadas. Una empresa necesita una comunidad exitosa, no [solo] para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye al negocio. Una comunidad necesita empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos. (párr. 1)

- **Grupos de interés:** También llamados *stakeholders* ('partes interesadas'), son todas aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar en forma directa o indirecta el desarrollo de estas (Freeman, 1983). Esta definición involucra no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.

Como no todos los grupos de interés mantienen el mismo grado de relación con las organizaciones ni demandan la misma información de estas, la gestión de grupos de

interés bajo los objetivos de RSE y sostenibilidad implica la búsqueda de un equilibrio entre todas las demandas, ofreciendo respuestas que permitan satisfacerlas de manera eficaz. (Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz, s.f. párr. 2)

1.8. Resumen

En el presente capítulo, se presenta el motivo de la investigación, el propósito del estudio, los antecedentes relevantes de la RSE en el sector banca, la naturaleza de la investigación, así como las limitaciones y delimitaciones del estudio. El estudio se realizó mediante el análisis de los resultados del cuestionario de Indicadores de RSE Perú 2021, desarrollados por los colaboradores de los bancos seleccionados, y a través de la percepción obtenida de los encuestados. Esta investigación permitirá diagnosticar cómo está actualmente la RSE en la banca peruana. Tras el análisis de los resultados, se propondrán, sobre la base de las oportunidades de mejora identificadas, estrategias y planes de acción para su implementación.

En el siguiente capítulo, se describe cómo la revisión de la literatura contribuye al presente estudio, tomándose como fuentes de investigación información sobre la RSE en la banca peruana.

Capítulo II. Revisión de la Literatura

El objetivo de esta revisión es obtener un amplio conocimiento sobre la responsabilidad social empresarial, desde sus primeros conceptos, y comprender su importancia en relación con sus *stakeholders*. La RSE se ha convertido en una exigencia para poder operar en los mercados e, independientemente de su posible impacto positivo o negativo de las empresas, los grupos de interés cada vez más la demandan.

Dada esta creciente tendencia, la RSE tiene un rol importante no solo dentro de las empresas, sino también en el entorno en las que estas operan. Estas exigencias se presentan en el sector bancario que, al ser un sector clave en la dinámica de la economía, los impactos sociales, económicos y ambientales no son solo observados por sus grupos de interés, sino, a la vez, por los miembros de la sociedad.

2.1. Evolución de la RSE

Toda empresa nace con un objetivo principal: obtener un beneficio o rentabilidad por la realización de sus actividades. Este objetivo hace que las empresas hayan tenido tradicionalmente una relación unilateral, empresa-accionistas, a la hora de realizar dicha actividad. No obstante, con el transcurrir de los años, las empresas se adaptan cada vez más a sus entornos, consolidando ya no relaciones unilaterales, sino bilaterales o multilaterales, abarcando todo el entorno en las que operan, y fortaleciendo sus relaciones con los diferentes grupos de interés. De esta manera, ha habido una evolución clara del comportamiento de las empresas, desde la maximización del beneficio y la pura filantropía empresarial, hasta la RSE y la creación de valor compartido (Pérez & Rodríguez, 2012).

Van Marrewijk (como se citó en García & Pérez, 2014) indicó que la RSE trata de abarcar las relaciones que realizan las empresas con todos sus grupos de interés y que van más allá de acciones con un objetivo puramente económico para considerar también intereses sociales, medioambientales, de derechos humanos, entre otros.

De acuerdo con Fernández y Smith (citados por Marquina, 2009), el concepto contemporáneo de RSE inició su desarrollo en el siglo XIX (1880), vinculado con los efectos sociales de la Revolución Industrial. Sin embargo, algunos especialistas, como Juholin (2004), asumían que la RSE se originó en Norteamérica, dentro de un contexto angloamericano, asociada tradicionalmente con la filantropía y la caridad derivadas de la ética protestante. Aun así, se sabe que la evolución de la responsabilidad social empresarial en el norte de Europa data de 1800 y no estuvo relacionada con la religión o la caridad, sino con el proceso de industrialización. Según Jacoby, en 1997, que por esa fecha surgieron los términos ‘filantropía empresarial’ y ‘capitalismo del bienestar’. Este último concepto se convirtió en el nombre del sistema por el cual las compañías proporcionaban servicios comunitarios y programas corporativos para sus trabajadores. Según Carroll (1979), la discusión académica de la RSE recién se dio en la década de 1950, con la publicación del libro *La responsabilidad social del hombre de negocios* de Bowen (1953), citado por Gómez et al. (2014).

Bowen definió la RSE como el conjunto « [...] de las obligaciones del empresario para perseguir la aplicación de tales políticas, para tomar esas decisiones o para seguir esas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad.» (Wolff & Barth, 2005, p. 6)

En el enfoque de Carroll (1991), se hizo una contribución importante a la evolución y entendimiento de la RSE, al relacionar el concepto con las expectativas de la sociedad y no con sus objetivos y valores, como lo hizo Bowen en 1953. De esta forma, modificó el concepto original, indicando que la RSE no era solo una obligación ética sino una estrategia gerencial orientada a la acción (Gómez et al., 2014).

También citado por Gómez et al. (2014), Lantos (2001) sintetizó las responsabilidades sugeridas por Carroll en 1991, de la siguiente manera:

- **Responsabilidades económicas:** Involucran el ser «rentable para los accionistas mediante la elaboración de productos de buena calidad que tengan precios justos para los clientes» (p. 596).
- **Responsabilidades legales:** Involucran el cumplimiento de la ley y la adopción de una conducta moral en el negocio.
- **Responsabilidades éticas:** Involucran alcanzar más de lo que las obligaciones legales requieren. Tales responsabilidades «incluyen ser moral, hacer lo que es correcto y justo; respetar los derechos morales de las personas y evitar dañar o herir, así como prevenir el daño que otros pudieran causar» (p. 597).
- **Responsabilidades filantrópicas:** Involucran el compromiso hacia el bien común:
[...] a pesar de que represente un costo. La RSE humanitaria hace que las empresas vayan más allá de prevenir o rectificar los daños que han causado (RSE ética) y asuman que también tienen responsabilidad por las deficiencias en el bienestar público que no han causado (p. 605).

Los conceptos de desarrollo sostenible y la sostenibilidad se presentaron en las décadas de 1970 y 1990, en paralelo con la RSE. El «Reporte Brundtland» popularizó el concepto de desarrollo sostenible como aquel «[...] que cubre las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones del futuro de cubrir sus propias necesidades» (Gardetti, 2005; citado por Gómez et al., 2014, p.30). El apoyo al desarrollo sostenible es tanto una necesidad económica como una necesidad medioambiental y social. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible estipuló que «el desarrollo sostenible requiere de la integración de consideraciones sociales, medioambientales y económicas, que permitan hacer juicios equilibrados para el largo plazo» (Garriga & Melé, 2004; citado por Gómez et al., 2014, p.31).

Para Garriga y Melé (2004), y Kotler y Lee (2005), no existe una definición de la RSE que sea aceptada universalmente. Son distintos los términos que en la literatura describen el fenómeno relacionado con la RSE: responsabilidad social empresarial, ciudadanía corporativa, filantropía corporativa, apoyo corporativo, involucramiento corporativo con la comunidad, relaciones comunitarias, asuntos comunitarios, desarrollo comunitario, ciudadanía global, marketing social corporativo, sociedad y empresa, administración de asuntos sociales, política pública y empresa, manejo de audiencias relevantes, confiabilidad corporativa, y sostenibilidad corporativa (citados por Gómez et al., 2014).

Campbell (2007) enfatizó las condiciones económicas y determinó como repercute la orientación de la RSE, concluyendo que la situación económica y el nivel de competencia al que están expuestas las empresas afectan la probabilidad de que estas actuarán de manera socialmente responsable. Es más probable que las empresas actúen de manera «socialmente responsable en la medida que se enfrenten a una fuerte regulación, a una autorregulación colectiva, a un esquema normativo que estimule ese comportamiento y a la existencia de ONG y otras instituciones independientes que las supervisan y controlan.» (Citados por Vives, 2014, p.32)

Mencionados por Vives (2014), Jamali y Neville (2011) mencionaron que:

[...] los diferentes entornos institucionales crean diferentes incentivos que facilitan o limitan el comportamiento empresarial socialmente responsable, y que el análisis de este último debe hacerse en función del entorno institucional y económico. Es además importante ir más allá del ámbito de la empresa como unidad de análisis y considerar todo el espectro de participantes e instituciones que afectan el carácter y forma de la RSE y sus manifestaciones en cada contexto. (p.32)

Por lo tanto, las empresas con enfoque socialmente responsable están interesadas en fomentar un desarrollo positivo que contribuya a las comunidades que se encuentran a su

alrededor, de manera que se beneficien de los frutos de la globalización sin que se genere una situación de desigualdad acentuada. Para ello, las empresas necesitan trabajar a través de alianzas para el desarrollo, generando sinergias con los grupos estratégicos de interés.

Porter y Kramer (2011), citados por García y Pérez (2014), propusieron el concepto de ‘valor compartido’ «como una filosofía corporativa que puede ayudar a las empresas a entender más fácilmente los beneficios derivados de la aplicación de medidas socialmente responsables» (p. 68). Este planteamiento se centra en olvidar la visión miope y estrecha que suponen los enfoques cortoplacistas de beneficio, pasando las empresas a crear valor económico a través de la generación de valor para la sociedad y los diversos grupos de interés.

El principio de ‘creación de valor compartido’ involucra crear valor económico pero también crear valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. Por lo tanto, las organizaciones pueden beneficiarse de su implicación en el desarrollo a través de los beneficios derivados de utilizar la responsabilidad social empresarial o corporativa como herramienta de gestión.

La norma internacional ISO 26000 brinda una definición universal de la RSE, indicando que la responsabilidad social es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones, asumiendo los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, tomando en cuenta las expectativas e intereses de las partes interesadas. Por lo tanto, el objetivo global de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible. Para tal efecto, la norma proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social, las materias fundamentales y los asuntos que constituyen la responsabilidad social; y orienta sobre las maneras de integrar un comportamiento

socialmente responsable en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos organizacionales existentes. Esta norma internacional enfatiza la importancia de los resultados y mejoras en el desempeño de la responsabilidad social. (ISO-DIS 26000, 2009).

De acuerdo con Marquina (2009), la RSE es una perspectiva sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente, como elementos de una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa. Entonces, la responsabilidad social empresarial se trata de un conjunto de políticas, prácticas y programas, que se incorporan en las operaciones de las organizaciones, donde las estrategias deben estar focalizadas no solo en la rentabilidad del negocio, sino en el desarrollo sostenible de las operaciones mediante la toma de decisiones en las cuales se adopten medidas para las demandas de los grupos de interés relevantes (por ejemplo: accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades locales).

Álvarez, Silvestri y Hernández (2011, p.124), concluyeron que la responsabilidad social en definitiva es un «[...] concepto que involucra el desarrollo de iniciativas por parte de las organizaciones que pretenden asumirla, sin importar que sean instituciones públicas o privadas, ni empresas de bienes o servicios». Y en lo que respecta a las prácticas de responsabilidad social que realiza el sector bancario, las instituciones financieras han ido desarrollando programas e instrumentos dirigidos a facilitar la inversión social en casi todas sus dimensiones, como en salud, educación, deporte, medioambiente, en lo artístico, entre otras actividades.

Es importante resaltar que en la actualidad el sector bancario comenzó a ser consciente de estos retos y que su función no se limita únicamente a generar rentabilidad, sino que durante sus operaciones tienen la capacidad de influenciar en la realidad económica,

social y ambiental de sus grupos de interés, demostrando que es posible ganar dinero y al mismo tiempo cumplir con la responsabilidad social. (Álvarez, Silvestri & Hernández, 2011)

Referente a lineamientos estratégicos que permitan el fortalecimiento de la responsabilidad social en las operaciones de las instituciones bancarias, se pudo encontrar lineamientos de diferentes autores como Francés (2007) y Guédez (2005), quienes mencionan que la responsabilidad social básicamente busca la existencia riqueza pero que esta se desarrolle sin dejar de lado a la sociedad más desfavorecida; es decir, que exista una conjugación entre ambas partes buscándose siempre un equilibrio y que el mismo permanezca en el tiempo.

2.2. La RSE en el Sector Bancario

Scholtens (2009) indicó que la RSE es un aspecto de alta importancia y que se encuentra en crecimiento dentro de la industria bancaria internacional. Asimismo, afirmó que existe una relación positiva y significativa entre RSE de los bancos, y su calidad y tamaño financiero. Por su lado, Ásványi (2009) comentó que la información de los programas de RSE de las entidades financieras es detallada pero no se informa por algún medio sobre los resultados obtenidos luego de ejecutarlos.

Mencionados por Duque y Martínez (2012), Niño y Llorente (2009) señalaron que: Las entidades con un mayor grado de madurez en temas de responsabilidad social perciben que el aumento de la penetración de los servicios financieros básicos es parte de sus compromisos con la sociedad. Además, se tiene el indicio de que estas entidades tienen una mayor facilidad para diseñar estrategias novedosas que permitan incrementar el acceso del servicio a la población de bajos recursos. (p. 176)

Álvarez, Silvestri y Hernández (2011) indicaron que no solo se debe ver a las empresas bancarias como generadoras de riqueza, empleo e innovación, sino como generadoras de estrategias que contribuyan al desarrollo del país, a través de la puesta en

marcha de prácticas responsables que beneficien a la sociedad. Los autores señalaron que el sector bancario en los últimos tiempos ha sufrido una importante evolución en cuanto a la responsabilidad social, integrando criterios sociales y ambientales en sus procesos, y desarrollo de productos y servicios, de tal manera que realizan acciones en respuesta a las necesidades y requerimientos que surgen de las partes interesadas y de la sociedad. Sobre eso, establecieron cinco lineamientos estratégicos que permiten fortalecer la RSE en el sector bancario: (a) Gerencia, (b) capacidades y habilidades, (c) pensar estratégicamente, (d) análisis (FODA), y (e) visión comprometida.

Silva (2011) reveló que la aplicación de buenas prácticas de responsabilidad social de la banca no siempre es aceptada por completo en algunos sectores sociales –como los pueblos indígenas–, los cuales según el Banco Mundial (BM, 2010), representaron el 5% de la población global y el 15% de los pobres del mundo, distribuidos en 5,000 comunidades y 90 países. A pesar que la banca introduce importantes contribuciones en el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades indígenas, a través de programas de desarrollo, los cuales tienen importantes efectos positivos en la reducción de los niveles de pobreza de uno de los sectores más vulnerables en el mundo, existen múltiples pueblos indígenas y organizaciones internacionales que insisten en los efectos negativos del desarrollo para su supervivencia. Estos últimos alegan que dichas reformas en las comunidades afectan la vida tradicional de los pueblos, dando origen a conflictos entre los que apoyan la modernidad y el otro grupo que defiende la preservación de su pasado.

Sobre la RSE en la dimensión laboral, Duque y Martínez (2012) realizaron un estudio en el cual afirman la existencia de un suplemento de la *Global Reporting Initiative* (Iniciativa del Reporte Global, GRI por sus siglas en inglés), reporte basado en la implementación del triple balance (*triple bottom line*), económico, social y medioambiental, para el sector de servicios financieros, en donde sugieren que las entidades financieras deben contar con

políticas y prácticas relacionadas a las amenazas y violencia en el lugar de trabajo, para apoyar a los empleados, sus familias, o comunidad, en las circunstancias de ataques y agresiones por parte de clientes u otros, lavado de dinero o terrorismo. Frente a ello, en su estudio a entidades bancarias no se evidenciaron programas de educación, prevención, orientación o control de riesgos.

Los mismos autores comentaron que las entidades bancarias trabajan en la formación de sus empleados, se preocupan por la seguridad ocupacional y salud; sin embargo, sobre la equidad de género y remuneración justa, existe una brecha salarial entre mujeres y hombres, en mejores condiciones para estos últimos aun cuando desempeñan el mismo cargo profesional. Asimismo, dicho estudio reveló que en las entidades financieras no son claras las oportunidades de ascenso para los trabajadores sindicalizados y las políticas organizacionales. El equilibrio entre la vida personal, familiar, vida laboral, las condiciones de trabajo, la inclusión de grupos étnicos, la remuneración justa, entre otros, son los objetivos que requieren ser cumplidos por las entidades del sector financiero.

Rosero et al. (2013) indicaron que la RSE ha tenido una penetración en la gestión de las organizaciones del sector bancario y que, de acuerdo con ello, ha surgido el término ‘banca socialmente responsable’, del cual se desprenden los términos ‘banca ética’ y ‘banca sostenible’.

Citados por Rosero et al. (2013), Muñoz, Fernández y De la Cuesta (2006) definieron a la banca ética como a aquellos bancos que financian proyectos sociales, culturales y medioambientales de forma transparente. De esa manera, mejoran el bienestar general de la población y de su entorno, trabajando por un mundo más justo y promoviendo una economía responsable y solidaria.

De igual manera, Rosero et al. (2013) declararon que la banca sostenible es la decisión de la entidad de ofrecer productos y servicios únicamente a los clientes que consideran el

impacto social y medioambiental en sus acciones, como por ejemplo el préstamo responsable. Para ello, es importante que las entidades del sector bancario realicen controles ambientales a las empresas o proyectos de sus clientes.

Adicionalmente, el estudio empírico comparativo realizado por Rosero et al. (2013) entre organizaciones de banca europea de 15 países, reveló que los bancos poseen una buena calificación en el desempeño de sus actividades de responsabilidad social, al dar más importancia a los aspectos sociales, seguido de las acciones para conservar el medioambiente, aspectos económicos y, por último, el gobierno corporativo. Asimismo, no se encontró una correlación entre el desempeño de responsabilidad social y los resultados financieros de los bancos.

Con respecto a las prácticas de RSE de la banca colombiana, Marulanda (2014) indicó que los bancos de ese país se encuentran adheridos al Protocolo Verde, en el que diseñan políticas y programas de gestión ambiental; cuentan con líneas especiales de crédito para promover proyectos sostenibles, que implican energías renovables, producción más limpia, eficiencia energética; y programas que minimicen los impactos ambientales y sociales. Estas entidades financieras denominan ‘inclusión financiera’ a los productos o servicios diseñados para que más personas puedan realizar sus operaciones por medio del sistema bancario, a cuentas de ahorros gratuitas y a costos mínimos de administración. Sin embargo, no se evidencia el otorgamiento de líneas flexibles de crédito y a bajos costos, para dar la oportunidad a otras personas de financiar sus proyectos y generar desarrollo económico y bienestar social.

El mismo autor comentó que las tasas de desembolso de créditos que ofrecen las entidades del sector financiero para personas naturales y microempresas son muy costosas; y con respecto al tema de tarjetas de crédito, los bancos reciben ingresos por comisiones e intereses. A pesar que dichas entidades financieras cuentan con programas de RSE, los cuales

involucran temas ambientales, sociales y económicos, están encaminadas a la obtención de rentabilidad, prevalece la orientación al incremento de sus ganancias y su poder a costa de altas tasas de interés, servicios costosos y baja inversión en la comunidad y en el mejoramiento ambiental. Asimismo, se evidencia la falta de presencia del Gobierno para controlar estas situaciones.

Sobre el gobierno corporativo y la responsabilidad social empresarial o corporativa en el sector bancario, Martínez, Vaquero, Cuadrado y García (2015) realizaron un artículo en la que muestran una investigación conjunta de 159 bancos pertenecientes a nueve países en el que señalaron que las asociaciones de los bancos también participan en las decisiones estratégicas de estos, entre las cuales resalta el compromiso con la RSE para satisfacer las expectativas de los grupos de interés. El trabajo reveló también una influencia significativa y el impacto positivo del consejo de los bancos en el desarrollo de las prácticas de RSE en general; y de aquellas relacionadas con cuestiones sociales, en particular.

Asimismo, los mismos autores señalaron que las asociaciones de los bancos ponen mayor relevancia a las cuestiones relacionadas con los derechos humanos, al igual que ocurre con la diversidad en términos de nacionalidad, las cuales tienen implicancia en los auditores, inversores institucionales, reguladores, posibles nuevos miembros de la asociación y partidarios de la reforma del gobierno corporativo. Contar con una asociación de bancos eficiente será de alto beneficio no solo para los accionistas y grupos de interés, sino también para el desarrollo económico.

Según lo expuesto en este acápite, se puede concluir que todas las actividades de las empresas, incluyendo las del sector bancario, generan un impacto interno y externo. Entonces, la función del sector bancario no se limita a tener una buena cartera de clientes ni ganar más dinero, sino a aportar al país con la mejora de la calidad de vida de su entorno y lograr el éxito social. Para lograr este éxito social, las empresas del sector bancario deben

considerar lo siguiente: (a) Gerencia comprometida, (b) capacidades y habilidades alineadas con las necesidades del entorno, (c) pensamiento estratégico, (d) diagnóstico del desempeño (análisis FODA), y (e) visión comprometida.

El bienestar de los trabajadores constituye también un factor importante que las empresas del sector bancario deben considerar para lograr una responsabilidad social interna, considerando los siguientes aspectos: condiciones de trabajo, remuneración justa, relaciones laborales, equidad de género, entre otros.

Bahl (2012) explicó que el sector bancario puede desempeñar un rol destacado entre el crecimiento económico y la protección del medioambiente para promover una institución ambientalmente sostenible y a nivel social responsable. La banca de este tipo puede ser denominada 'banca verde', que el autor definió como las actividades de las operaciones bancarias que ayudan a la reducción global de las emisiones de carbono externa y la huella de carbono interna. Para ayudar a la reducción de emisiones de carbono externa, indicó que el banco debería financiar 'tecnología verde' y proyectos para la reducción de la contaminación.

El autor señaló que la 'banca verde' puede ayudar sustancialmente al desarrollo sostenible mediante la creación de conciencia e impartiendo educación. La creación de conciencia puede ser a través de la comunicación. La educación puede ser impartida a los grupos de interés interno y externo a través de: programas interactivos de aprendizaje electrónico, aplicaciones de internet interactivas, participación en conferencias y reuniones, publicación de material informativo, informe anual del medioambiente, etc.

Asimismo, Bahl (2012) enumeró los métodos eficaces para adoptar una banca verde:

- (a) Cuenta de ahorros en línea, este método en conjunto con la banca móvil es la forma más fácil para adoptar una banca verde y ayudar al medioambiente, a través de depósitos directos de manera electrónica, reduciendo drásticamente la cantidad de papel producido por el banco;
- (b) estados de cuenta electrónicos, el envío de estado de cuenta por correo es una importante

pérdida de papel, los clientes pueden recibir sus estados de cuenta de manera electrónica, reduciendo de esta manera el riesgo de robo por identidad; (c) pago de servicios en línea, facturas de teléfono, facturas de cable, y pagos de tarjetas de crédito pueden ser realizados de manera electrónica, todo ello ofrece diversas ventajas como el ahorro de tiempo, comodidad, 24 x 7 servicio, proceso ecológico, fácil acceso, ahorro de cantidades masivas de papel, etc.; y (d) banca móvil, creada para la realización de transacciones de cuenta, pagos, solicitudes de crédito, etc., a través de un dispositivo móvil, como un smartphone.

En un estudio realizado por Kaeufer (2010), se señalaron los siguientes cinco niveles de una banca socialmente responsable y verde en sus operaciones:

1. No enfocarse solo en actividades corporativas: En este nivel los bancos patrocinan eventos verdes y emprenden actividades de relaciones públicas que no están relacionadas con las actividades principales de la empresa.
2. Proyectos de negocio aislados: Los bancos desarrollan productos aislados o servicios adicionales al portafolio de banca tradicional; estas representan un porcentaje bajo del total de las actividades de negocio. Un ejemplo es cuando un producto verde es adicionado a un portafolio de productos convencionales.
3. Prácticas comerciales sistémicas: En este nivel, los principios y las prácticas sociales y verdes subyacen a la mayor parte de los productos y procesos de los bancos; la organización está diseñada para soportar este impacto en cuatro niveles: personas/lugar, procesos, principios y propósito.
4. Innovación estratégica del ecosistema: La sostenibilidad social, ambiental y financiera no termina en las fronteras de la transacción individual. El éxito de la transformación social y verde requiere de la participación de todos los que operan en el banco y de sus clientes. Los ejemplos de este compromiso son las redes, alianzas y conversaciones públicas que

amplíen el movimiento de los inversores conscientes y los cambios regulatorios que redefinen la industria bancaria.

5. Innovación en un ecosistema intencional (hecho por un propósito puntual): La diferencia entre el nivel 4 y nivel 5, es que el primero es impulsado por una respuesta estratégica a los desafíos externos, mientras que el segundo es impulsado por la primacía del objetivo (impacto social y verde).

Asimismo, el mismo autor comentó que para pasar con éxito hacia la conciencia del ecosistema, los bancos socialmente responsables y verdes desarrollan capacidades que les permitan integrar la rentabilidad con objetivos sociales y verdes, ejecutadas a través de los siguientes niveles de la organización:

- Gente: Atraer personas comprometidas con el cambio social. El banco tiene que plantear objetivos sociales y ecológicos en el entorno laboral.
 - Procesos y procedimientos: Son las capacidades e innovaciones en el nivel de proceso que permiten que el propósito social y verde se traduzca en acciones concretas.
- Principios y estrategia: Conocer qué piensan los empleados sobre los retos actuales y futuros de la innovación, puesto que ello se reflejará en sus decisiones y acciones del día a día.
- Propósito: Inspirar a la gente para lograr el compromiso de la organización en su conjunto y en todo ámbito.

Por su lado, Biswas (2011) señaló que la banca verde es la combinación de mejoras operacionales, tecnología y el cambio de hábitos de los clientes en el negocio bancario. La adopción de prácticas bancarias más verdes no solo es útil para el medioambiente, sino también trae mayores eficiencias operativas, una menor vulnerabilidad a los errores manuales y el fraude, así como la reducción de costos en la actividad bancaria.

Los beneficios que obtendrían por optar ser bancos verdes según Biswas (2011), son:

- Extorno a todos los usuarios titulares de cuentas existentes que se cambien a cuentas verdes.
- Racionalización del uso de papel al dar acceso libre a todas las transacciones bancarias por medio de la banca en línea, SMS banca, banca telefónica y banca ATM. Las declaraciones serán enviadas por correo electrónico, sin que el cliente tenga que gastar en transporte o en papel.
- Apertura de cuentas en línea.
- Servicio gratuito de pagos electrónicos (en línea) y servicios de remesas por ese mismo medio para remitir fondos al país de origen de los clientes.
- La elección de los clientes de convertirse en verdes se puede realizar a través de canales *online* o por *call center* sin salir de sus casas.

El mismo autor comentó que las tecnologías respetuosas o verdes ambientales no son consideradas como cargas financieras para el banco, sino que traen oportunidades y mayores ganancias. La banca verde ahorra costos, reduce al mínimo el riesgo, mejora la reputación de los bancos y contribuye al bien común de la sostenibilidad ambiental, por lo que sirve tanto para el objetivo comercial del banco, así como su responsabilidad social.

La investigación realizada por Fernández (2011) presenta una propuesta de cambio para el desarrollo de una organización inteligente verde de TI bancaria, en el que señala que en los países industrializados las preferencias de los consumidores se están orientando hacia productos y procesos más amigables con el medioambiente, y que lo mismo está ocurriendo en los países en desarrollo. Por ello, manifestó que los bancos tienen que trabajar en la identificación y el financiamiento de aquellas inversiones que agreguen 'valor ambiental' a sus operaciones.

En su propuesta, Fernández (2011) incluyó a la banca móvil, para ofrecer servicios financieros a través de teléfonos móviles a personas que antes carecían de acceso a los

bancos; el sistema elimina la necesidad de andar con efectivo, una facilidad invaluable en zonas de peligro. Asimismo, incluyó la utilización de redes inteligentes ecológicas como aporte de los sistemas financieros a la sociedad, puesto que es una solución que impulsa una sociedad con bajas emisiones de carbono.

El mismo autor determinó lineamientos estratégicos a seguir por las instituciones financieras para alcanzar organizaciones inteligentes, ecológicas y productivas que aporten a la responsabilidad social. A continuación, se enuncian los principales:

- Las instituciones financieras deben contar con lineamientos ambientales en las operaciones internas y externas de sus negocios, relacionadas con la reducción de costos y riesgos operativos.
- Se deberá realizar una evaluación y administración de riesgos ambientales y sociales en los procesos de préstamos e inversión.
- Reglamentación sobre el uso eficiente de los recursos (ascensores, papel, transporte, agua e iluminación en las oficinas).
- Adaptación de iluminación en las agencias con sistemas limpios.
- Se debe evaluar y conocer todos los impactos ambientales derivados de las actividades que ejerce la banca y actuar sobre ellos de manera eficiente.
- Se debe adoptar metodologías para la evaluación de riesgos ambientales y sociales.

Para los proyectos con riesgo social y ambiental alto, los bancos deben realizar una evaluación y social durante el proceso de evaluación.

Una publicación recogida de Gómez y Gehrke (2015), reveló la creación de tarjetas bancarias biodegradables para el uso de las operaciones financieras. El policloruro de vinilo (PVC), compuesto del que está hecho una tarjeta de crédito convencional, no es biodegradable, por lo que el uso de un material más ecológico resulta una buena opción. Con este propósito, fue así que una compañía especializada en la producción de tarjetas de crédito

(Gemalto), investigó por tres años y halló en el ácido poliláctico, el cual se obtiene de recursos como el maíz, la manera de degradar la tarjeta una vez que es desechada, con el menor impacto en el medioambiente. Dentro de las funciones que tienen las tarjetas de crédito se encuentran: realizar compras, retirar efectivo, pagar servicios, etc.

Esta publicación indicó que diversos bancos ya están adoptando esta tecnología sustentable en sus operaciones para las emisiones de las tarjetas de crédito, que tiene las mismas particularidades en cuanto a las características al 2015 de las tarjetas bancarias convencionales, como el chip, bandas magnéticas, hologramas, etc., con igual periodo de vida. Adicionalmente, citado por Gómez y Gehrke (2015), Rey señaló que los bancos tienen una responsabilidad social con respecto al ambiente y que deberían entender a la sustentabilidad como un negocio. Asimismo, la publicación indicó que existen bancos que vienen ofreciendo ‘productos verdes’ dentro de sus operaciones. Tal es el caso de la tasa preferencial para clientes que buscan autos que emitan menos de 180 gramos de carbono por kilómetro recorrido, además del financiamiento en la instalación de paneles solares en casas y negocios.

Según Lentner, Szegedi y Tatay (2015), la banca viene tomando conciencia sobre el rol de la RSE en las actividades de su negocio, y viene impulsando actividades fuera de su *cuore* de negocio, que fomenten una cultura y/o educación financiera tomando el rol activo para alertar y sensibilizar a las personas sobre el uso no solo correcto, sino legal y ético de las operaciones o transacciones bancarias.

Luego de revisar los aportes de los diferentes autores con respecto a la responsabilidad en el sector bancario, se observa que cada vez más dichas empresas buscan alinear sus políticas, estrategias y procesos hacia la sostenibilidad ambiental y la RSE; sin embargo, se debe partir por el inicio de la cadena, que son las personas. Si bien las políticas y procedimientos son determinados y elaborados por los ejecutivos de alto rango de las

entidades financieras, e inclusive de las asociaciones bancarias o entidades reguladoras, los empleados son quienes las van a implementar como directivas diarias en sus actividades y procesos productivos. Para tal fin, la comunicación interna sobre los propósitos es sumamente importante, para que se entienda el propósito. Si se quiere generar bienestar al entorno externo, es fundamental primero generarlo en el interno.

Mapa de la responsabilidad social de los bancos

Actividad de Responsabilidad Social Empresarial	Actividad integrada al negocio	El desarrollo de la educación financiera y la sensibilización	Ayudar a los clientes en desventaja de uso de los servicios bancarios, y los productos para los clientes con necesidades especiales
		Responsable, préstamos prudente, gestión de riesgos	Participación y el tratamiento ético de los interesados
		Servicios financieros justo, transparentes, y manejo de quejas	Proporcionar apoyo financiero a las empresas sociales
			Financiamiento de inversiones de protección ambiental
			Desarrollar los principios básicos de la financiación de los sectores sensibles
			Lucha contra el lavado de dinero, actividades de corrupción y el terrorismo no empresariales
	Actividad No Negocio	Voluntariado para mejorar las condiciones de vida	Apoyar a las personas desfavorecidas
		Apoyar a los grupos sociales desfavorecidos	Apoyar el deporte
		Apoyar a las comunidades locales	Apoyo a las artes, la cultura y la ciencia
		Deportes de apoyo	ONG Apoyo
		Apoyo a las ONG	Mitigar los impactos ambientales (recogida selectiva de residuos, diseño de oficina)
		Apoyo a la cultura y las artes	Proporcionar empleo, condiciones de trabajo adecuadas, la igualdad de oportunidades
	Actividad del banco		

Figura 1. Mapa de la responsabilidad social de los bancos.

Adaptado de «Corporate social responsibility in the banking sector» por C. Lentner, K. Szegedi y T. Tatay, 2015, p. 100. Recuperado de <http://www.asz.hu/public-finance-quarterly-articles/2015/corporate-social-responsibility-in-the-banking-sector/a-lentner-szegedi-tatay-2015-1.pdf>

Los autores también coinciden en que la igualdad de oportunidades, de género y de salarios son muy bien percibidos por los trabajadores, haciendo de este modo que los

procesos y quienes tiene la oportunidad de ejecutarlos se alineen con el mismo objetivo, generando sostenibilidad en el tiempo y una cultura de aceptación de cambios.

2.3. Banca Responsable en el Perú

El sector bancario tiene un rol preponderante dentro de la competitividad del país, en términos de sostenibilidad. Como se ha mencionado anteriormente, la banca ha reconocido y adoptado los beneficios y valor compartido de la gestión responsable, en el sentido de que es masivo y el desarrollo de sus actividades genera impactos en los tres aspectos de la responsabilidad social, también conocido como *triple bottom line*, el cual, de acuerdo con Agnieszka (2015), se basa en el concepto de la RSE y el desempeño entre los aspectos medio ambiente, social y económico, los mismo que son obtenidos del análisis de desempeño económico, ecología y ética.

En el estudio realizado por Marquina et al. (2011), se hizo una medición de RSE en entidades bancarias y AFP peruanas, aplicando los indicadores Ethos-Perú 2021. Según la evaluación realizada, se obtuvo un puntaje de Etapa 1, es decir, que este sector se limita a cumplir con la legislación vigente que regula sus actividades económicas y que a los consumidores y clientes se dirige un mayor interés en mejorar las prácticas de RSE. Por ello, es importante constatar la efectividad de las prácticas sostenibles y responsables en lo social y en el entorno en que se desenvuelve el referido sector. Esto, ya que al 2015 la banca peruana desarrollaba una amplia gama de operaciones que impactaban con relevancia significativa a nivel empresarial y en la calidad de vida de sus *stakeholders*.

En concordancia con Marquina et al. (2012), al ser agentes canalizadores de los recursos financieros de los principales sectores económicos del país, los bancos deben ser socialmente responsables, ya que de esta manera permiten el desarrollo del país en forma sostenible y a largo plazo, logrando equilibrar su ejercicio con los intereses de la comunidad y otros aspectos revisados en este estudio. Marquina et al. (2008, p. 89) concluyeron «no

existe un accionar uniforme y coordinado en el sector.» Asimismo, tras analizar las respuestas de los colaboradores de los tres bancos con mayor participación en el mercado, estos generalizaron que las actividades de RSE de la banca peruana en relación con el medio ambiente han sido incipientes; y en cuanto a las comunidades, intermedias. En la investigación de Marquina et al. (2012) también se determinó que los bancos realizan o gestionan prácticas de RSE de modo sesgado o funcional, dependiendo del área a cargo y según convenga. Por ejemplo: en cuanto al colaborador, como *stakeholder*, las acciones las llevan a cabo las gerencias de Recursos Humanos, mientras que Logística aquellas que involucre a los proveedores. Por ese motivo, Marquina et al. (2012) recomendaron la implementación del GRI como herramienta de gestión.

De acuerdo con Toste y Limberg (2010), la banca comercial en el Perú, en el periodo 2007-2009, presentaba una evolución negativa en cuanto a prácticas de RSE. Para determinar ello, los investigadores tomaron información consignada en los portales del Banco de Crédito del Perú (BCP), del BBVA Continental, del Interbank y del Scotiabank (véanse la Tablas 1 y 2). En la Figura 2, se puede apreciar que en el periodo 2007-2009 la banca peruana no tuvo mayor evolución en cuanto a la gestión responsable, salvo el Interbank, que tuvo un incremento a una calificación regular.

Al 2015, tomando como referencia el trabajo de Toste y Limberg (2010), en la banca peruana se visionaron dos acciones concretas que impactaron en el nivel de RSE: la ecoeficiencia en el desarrollo de las operaciones; y repercusión y participación activa en el desarrollo económico y social respecto al bienestar común de los habitantes, con prácticas que evitaban la corrupción, el lavado de dinero, así como los derechos de consumidor.

Asimismo, a través de la cadena de valor del conglomerado de este sector, la gestión de cada elemento que lo compone, decanta y proyecta sus efectos en forma directa e indirecta en los participantes de dicha cadena, en el sentido de la exigencia, cultura y estándar, que

obliga al nivel inferior a adaptarse y desarrollar acciones complementarias. Es por eso que, con el fin de describir y analizar la RSE de la banca peruana, se tomó la propuesta de Agnieszka (2015), quien estableció el *triple bottom line* o balance entre los ámbitos de medio ambiente, social y económico.

Tabla 1

Calificaciones de los Casos Peruanos 2007

	Trabajadores				30% Medioambiente 30%				Consumidores 40%				
	Libertad sindical	Código de ética	Derechos y beneficios para trabajadores	Diversidad e inclusión social	Parcial	Políticas de medioambiente	Criterios socio-ambientales en la concesión de crédito	Parcial	Relación banco / consumidores	Productos y servicios	Concesión del crédito	Parcial	Evaluación final
BCP	1.00	3.00	3.00	2.50	2.48	3.50	0.00	1.75	3.20	3.00	2.00	2.73	2.33
Continental	3.00	3.00	2.00	3.00	2.75	2.00	0.00	1.00	3.00	2.90	3.10	3.00	2.33
Scotiabank	2.00	1.00	3.00	3.00	2.25	3.00	0.00	1.50	3.00	2.90	2.50	2.80	2.25
Interbank	1.00	2.00	2.80	3.00	2.20	3.50	0.00	1.75	3.00	3.20	3.00	3.07	2.41

Nota. Tomado de «Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009», por M. Toste, y C. Limberg, 2010, p. 312. *Derecho PUCP*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/>

Tabla 2

Calificaciones de los Casos Peruanos 2009

	Trabajadores				30% Medio ambiente 30%				Consumidores 40%				
	Libertad sindical	Código de ética	Derechos y beneficios para trabajadores	Diversidad e inclusión social	Parcial	Políticas de medioambiente	Criterios socio-ambientales en la concesión de crédito	Parcial	Relación banco / consumidores	Productos y servicios	Concesión del crédito	Parcial	Evaluación final
BCP	1.00	3.10	3.00	2.70	2.45	3.50	0.00	1.75	3.30	3.10	2.00	2.80	2.38
Continental	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	0.00	1.00	3.00	2.90	3.10	3.00	2.33
Scotiabank	1.80	1.00	3.00	3.00	3.00	3.10	0.00	1.55	3.10	2.90	2.50	2.83	2.26
Interbank	1.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.50	0.00	1.75	3.20	3.20	3.20	3.20	2.50

Nota. Tomado de «Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009», por M. Toste, y C. Limberg, 2010, p. 313. *Derecho PUCP*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/>

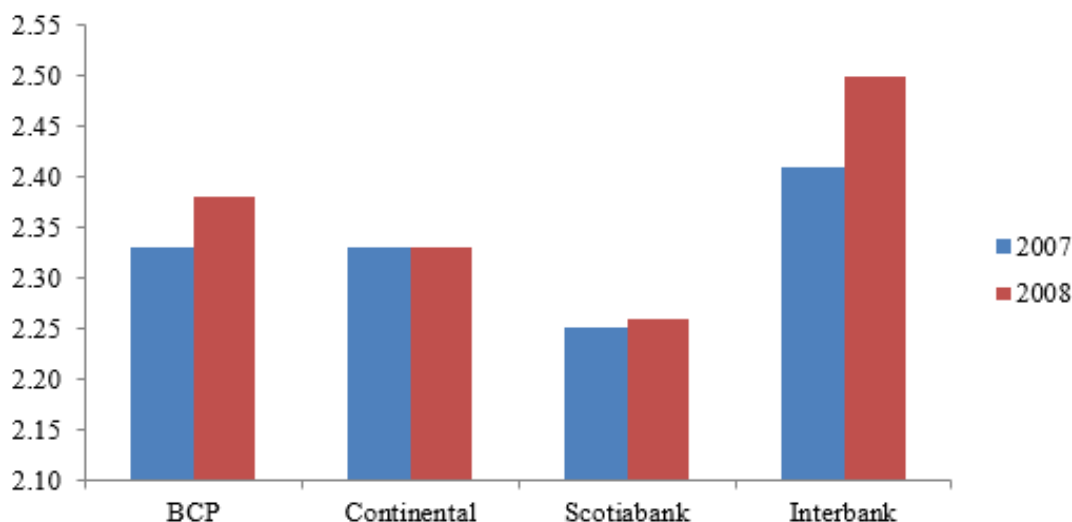


Figura 2. Perú: análisis comparativo de las calificaciones asignadas en el caso, 2007-2009. Tomado de «Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009», por M. Toste, y C. Limberg, 2010, p. 313. *Derecho PUCP*. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/>

2.3.1. Medioambiente

La gestión de este sector se enfoca en la reducción de desperdicios, control de la contaminación, uso consciente de los recursos naturales, y gestión preventiva y de monitoreo de un ambiente de trabajo saludable y seguro desde los colaboradores hasta los clientes que lo habitan. En este ámbito, también se sitúan las prácticas que conducen a la ecoeficiencia. De acuerdo con la *Guía de ecoeficiencia para empresas* del Ministerio de Ambiente del Perú (2009), se señala que «la ecoeficiencia se obtiene por medio del suministro de bienes y servicios con precios competitivos, que satisfagan las necesidades humanas y proporcionen calidad de vida, mientras reducen progresivamente los impactos medioambientales y el consumo de recursos a lo largo de su ciclo de vida».

Si bien la ecoeficiencia tiene más sentido empresarial que social, su práctica aborda el cuidado y preservación del medioambiente, la misma que impulsa a la empresa a establecer estrategias que confluyen hacia la sostenibilidad. Además, dichas prácticas permiten el uso racional de los recursos, el fomento de la innovación y la competitividad.

Dado que la ecoeficiencia es un vehículo conductor en términos de estrategia, permite desarrollar los tres aspectos (*triple bottom line*) para lograr el balance. En el caso del sector bancario peruano, se apreció que en las operaciones de servicios se lograron beneficios simultáneos que fueron medidos y cuantificados con claridad. Inclusive, se halla que su impacto supera la capa interior llegando a la exterior a través de prácticas de alianzas estratégicas con organizaciones no gubernamentales (ONG), que buscan convertir las mermas de la empresa en recursos con valor mediante su reciclaje.

Entre las empresas de banca empresarial que tienen implementadas y adheridas a sus procesos prácticas relevantes de ecoeficiencia, se encuentran: el Banco de Crédito del Perú, el Scotiabank y el BBVA Continental.

1. El Banco de Crédito del Perú cuenta con un «Fondo de garantía medioambiental», con el cual busca que las empresas inviertan en proyectos que consideren o contemplen el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente a través del otorgamiento de un bono. Esta práctica tiene ocho años y hasta el momento cuenta con 15 casos implementados a nivel nacional.
 - Programa de reciclaje de residuos orgánicos, implementado en el año 2009 en la sede central del distrito de La Molina. Este reciclaje cuenta con manifiestos que evidencian la disposición final correcta.
 - Programación de las impresoras de todas las oficinas de la red de agencias y oficinas que permiten la racionalización de tinta con la impresión a doble cara así como el control del consumo por medio de un código otorgado a cada empleado. Asimismo, la racionalización por medio de la configuración de formatos recurrentes como las boletas de haberes por parte del área de Recursos Humanos.
 - Programas de voluntariados que permitieron la arborización de 2,508 plantas las cuales son cuidadas por entidades locales como colegios.

- Participación en la iniciativa mundial La Hora del Planeta, apagando los carteles luminosos y luces interiores de 130 oficinas de toda la red de bancos BCP.
2. En el caso del Scotiabank, fue el primer banco que emitió en el 2009 bonos de huella de carbono dentro del sector bancario; inclusive dentro del financiero, a través de un convenio con la empresa maderera forestal Maderacre, que destina recursos obtenidos por la venta de los bonos de carbono en la gestión y mantenimiento de bosques en la ciudad de Madre de Dios. Esto, contribuye a mitigar los efectos del cambio climático y facilita la conservación de la biodiversidad y la generación de empleo local en la zona de Iñapari. De acuerdo con el informe anual de responsabilidad corporativa del Banco, el propósito de la política medioambiental es establecer lineamientos generales para: a) gestión de la huella por prácticas y/o procesos operativos que afecten al medio ambiente, y b) tratamiento del riesgo por las operaciones que se producen por la gestión de clientes así como del mantenimiento de su infraestructura.

A partir de ahí, esta institución está realizando prácticas de ecoeficiencia. Por ejemplo, inició el programa de concientización dirigido al ciudadano llamando Eco Scotiabank, que tiene como objetivo reducir y reciclar recursos como papel, energía, agua, etc. Mediante este programa, el Banco extiende la responsabilidad social desde el frente ambiental a sus colaboradores, involucrándolos en el proyecto como participantes activos. El programa tiene como objetivos: a) impulsar el reciclaje diario con el fin de mitigar el efecto contaminante de estos con el medio ambiente, b) racionalizar el consumo de consumibles como energía, agua y papel mejorando el consumo y los hábitos, y c) a través de la ONG Ciudad Saludable activar en las familias de recursos limitados empleos como reciclaje de residuos sólidos comercializándolos.

3. El banco BBVA Continental, a través de la implementación de un Comité de Ecoeficiencia y Compras Responsables, definió una política medioambiental que tiene las siguientes consideraciones:

Esta política es de alcance global y se aplica en todas las actividades desarrolladas por el Grupo; esto es: bancos y entidades filiales en las que BBVA ejerce un control efectivo. El Comité de Ecoeficiencia y Compras Responsables asume la responsabilidad de coordinar la política medioambiental y velar por su cumplimiento a través de un sistema de gestión ambiental. Los miembros del Comité de Dirección del Grupo BBVA impulsan el adecuado cumplimiento de esta política. Con este fin, se esfuerzan por desarrollar y supervisar la implementación de la misma en el Grupo. Esta política será revisada y actualizada con una periodicidad mínima bienal. (BBVA Continental, 2015a, p. 4)

Las prácticas se enfocan en el cuidado medioambiental; primero, estableciendo una cultura de cuidado y respeto, tomando como base los alcances de los Principios de Ecuador y el Pacto Mundial de la ONU, como referentes globales. De esta manera, es que definen los siguientes principios:

- Cumplimiento de la legislación ambiental y social.
- Sensibilización y prevención.
- Mejora continua.
- Transparencia y comunicación.

De aquí, el Banco forma el marco de acción de gestión. Se pudieron apreciar lineamientos muy bien definidos desde la sede matriz, los mismos que decantan en sus operaciones locales. La ecoeficiencia se puede apreciar en las siguientes prácticas y acciones tangibles:

- Participan los colaboradores de todas las oficinas en programas como «La hora del planeta». Implementación de los sistemas de automatización de control de equipos de aire acondicionado, grupos electrógenos y circuitos de alumbrado en las oficinas de BBVA a nivel nacional.
- También se incorpora la tecnología LED en los letreros de las 155 oficinas, lográndose así el ahorro de energía eléctrica y una menor generación de calor en el ambiente, lo que se traduce en menor contaminación.
- Reciclado de papel, cartuchos de tóner, control del consumo de papel y agua, entre otros.
- Involucramiento en proyectos que abordan gestión sostenible como eficiencia energética, biocombustibles, transporte sostenible y construcción sostenible o también llamada *green building*, otorgados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés).

2.3.3. Social

En este ámbito, se puede observar con mayor amplitud las actividades que impactan en forma directa o indirecta a un nivel superior o bajo en la comunidad, y en sus colaboradores. En cuanto a la comunidad, se evidencia que a través de las inversiones y/o proyectos de inversión, los bancos permiten el mejoramiento de la calidad de vida, impactando a los colaboradores de la empresa puesto que son parte de la comunidad, razón por la cual se puede apreciar claramente la cadena de valor.

Se ha podido apreciar una alta actividad o iniciativas que abordan temas sociales como proyectos de educación e inclusión financiera impulsados por el gobierno y coordinados con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) para cumplir con la Estrategia Nacional de Inclusión financiera (2015) para que más peruanos de todos los segmentos accedan a los servicios financieros de calidad que ofrece la banca. Asimismo, tomando como

base los premios otorgados por Perú 2021 a partir del 2008 en adelante como marco de referencia en cuanto al nivel de relevancia e impacto, los bancos Interbank, BCP y Citibank han sido los que demostraron mayor dinámica. Asimismo, se pudieron apreciar prácticas y acuerdos importantes del banco BBVA Continental con instituciones y organizaciones que han tenido impacto social en la comunidad.

- El Interbank cuenta con cinco programas (descritos posteriormente) que articulan la responsabilidad social frente a la comunidad. Por otro lado, en el Documento de Discusión DE/08/04 «Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora» de Del Castillo y Yamada (2008), se encuentra un vínculo entre la gestión y desarrollo del capital humano en cuanto al clima laboral puesto que tiene un impacto en la mejora de la calidad de vida como sistema dentro de la sociedad.

Frente a la comunidad, Interbank cuenta con el programa «Maestro que deja Huella», ganador del premio de Perú 2021 en la categoría Multistakeholder, en el 2012. El concurso está dirigido a los docentes de la comunidad educativa del país premiándolos como los mejores maestros que han desarrollado un trabajo prolífico y dejado huellas positivas entre sus alumnos, sus colegas y padres de familia, a través de proyectos de enseñanza. Este programa logró alcanzar la cifra récord de 3,080 inscripciones a nivel nacional y 120 proyectos realizados. Se pudo apreciar continuidad en este programa, ya que su gestión prevalece al 2015, generando cada vez más valor.

- Por su parte, el BCP tiene programas dirigidos a la comunidad en forma directa. La difusión e inversión en cuatro programas puntualmente son parte del modelo de desarrollo sostenible que tiene el Banco y que es promovido con comunicación efectiva hacia sus *stakeholders*. Estos son dos de los cuatro programas reconocidos por Perú 2021 como acciones responsables, los mismos que abordan infraestructura y educación:

- Obras por impuestos: Tiene como finalidad acogerse al mecanismo que brinda la «Ley de obras por impuesto» (Ley 29230 del 2008). Es importante mencionar que el BCP fue la primera entidad particular en implementar el programa como un proyecto de la empresa, más allá de que fuera promovido por una Ley y que como tal había obligación en su ejecución. El objetivo del proyecto es acortar la brecha de infraestructura que tiene el país, con un descuento del 50% en el impuesto de la renta del monto total invertido, a manera de incentivo para la empresa. Este programa permite incorporar e involucrar a los colaboradores de la empresa, y así lo está realizando el BCP brindándoles el rol clave de identificar oportunidades en las comunidades en donde se encuentren.
- Matemáticas para todos: A través del programa Piloto 20, el BCP ganó el premio Perú 2021 en la categoría Comunidad, en el 2007. Este programa está dirigido a las niñas niños y jóvenes peruanos de escasos recursos; y ha llegado a 117 colegios con ayuda de 118 empresas asociadas al proyecto.

Como se mencionó, también se pudo identificar otros dos programas dentro del modelo RSE de este banco:

- Créditos y becas BCP: Tiene como fin otorgar financiamiento con tasas preferenciales y becas integrales a 2,000 jóvenes de recursos limitados y con alto potencial. Este programa se implementó en el 2012 y se mantiene hasta la fecha.
- Voluntariado: El BCP promueve este programa a través de sus colaboradores para desarrollar campañas dirigidas a la comunidad con cuatro tipos de voluntariados:
 - Ante situaciones de emergencia con ayuda inmediata.
 - Construcción de infraestructura y donaciones complementarias.
 - Talleres para empresarios de la microempresa.
 - Proyectos sociales puntuales con un periodo promedio de medio año.

- En el 2008, el Citibank del Perú fue reconocido por Perú 2021 por el proyecto «Banco en Acción». Dicho proyecto duró hasta el 2011, tras seis años de operación. Esta iniciativa comenzó con la alianza de *Junior Achievement* en diferentes países del mundo. En el caso del Perú, el proyecto benefició a más de 8,000 alumnos. El programa estuvo dirigido a jóvenes que cursaban quinto año de secundaria, a quienes se impartía formación en finanzas empresariales a través de simuladores y con asesoría de la Universidad de Harvard.
- Desde su casa matriz en España, el BBVA Continental concibe la RSE con lineamientos y políticas que promueven actividades internas que repercuten en la sociedad, y externas que reducen el tiempo de impacto.
 - **Ámbito interno:** Realizan cada dos años talleres de responsabilidad social en el ámbito internacional con grupos en todos los países donde realizan operaciones. En el caso de su filial en Perú, no se encontró información respecto al alcance y resultados conseguidos. Sin embargo, como gestión de su capital humano cuenta con estándares de igualdad de condiciones y oportunidades para sus colaboradores. El balance de su planilla indica al 2012 que, de un total de 5,059 empleados, el 51% son hombres y el 49% son mujeres, por lo cual se evidencia bipartición de empleabilidad de géneros, y que casi el 5.7% son colaboradores sindicalizados. El Banco cuenta con representación sindical que al 2015 ha operado bajo un esquema de negociación. En ese mismo año, no se ha tenido reportes que el Banco haya sido multado o sancionado.
 - **Ámbito externo:** Trabajo con diversas entidades del Ejecutivo y de los gobiernos regionales y locales, extendiendo sus canales de pago en beneficio de los contribuyentes. Asimismo, brindan una plataforma de pago de planillas y donaciones en fechas festivas.

Se puede apreciar que el BBVA Continental considera a EsSalud como la entidad más importante para entregar donativos. Asimismo, ha brindado sus diferentes plataformas de operaciones bancarias a empresas del ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) como *cash management*, que permite un mayor flujo de pagos a proveedores, así como *factoring* electrónico. Entre otros también figuran en su reporte de responsabilidad social: el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Marina de Guerra del Perú y el astillero del Estado, brindándole facilidades de asesoría y acceso de productos que apoyen su gestión financiera.

2.3.3. Económico

Este tercer elemento completa el balance de la gestión de toda empresa responsable a nivel social, y se incorporan como ámbitos de descripción los clientes/mercados y proveedores. Desde la perspectiva del cliente, se han revisado la gestión de desarrollo de productos, transparencia de la información, y políticas de marketing y publicidad. En cuanto a la gestión con proveedores, se han revisado los procesos de selección de proveedores, valor de la cadena de abastecimiento y apoyo al desarrollo.

1. Ámbito cliente/mercado:

- Interbank: En el 2012 y con el programa «Todo terreno», ganó el primer puesto del premio Perú 2021 en la categoría Clientes. Este programa tuvo como objetivo dar acceso a zonas rurales del país al sistema financiero a través de plataformas físicas e inalámbricas logrando un beneficio común tanto para los habitantes de la localidad como para la empresa, puesto que logró incrementar el nivel de transacciones al activarse la economía por medio de la bancarización.
- BCP: Su programa de RSE «Empresarios de éxito» es el más reciente. Tiene como fin fortalecer la competitividad y desarrollo de las pyme peruanas. En la primera fase del

proyecto se trabajó con empresas del rubro textil-confecciones de las ciudades de Arequipa y Lima, y con el sector turismo no convencional de Lambayeque. El proyecto implica brindar a las pyme capacitación y formación profesional a través de foros, seminarios, pasantías y talleres, para ejecutar planes de negocio con la intervención del BCP en su financiamiento.

- Banco Scotiabank: Cuenta con una unidad especializada para la atención oportuna y adecuada al cliente. Mediante esta unidad, la empresa articula de forma objetiva e independiente la gestión de la empresa en cuanto a los derechos del consumidor, de cara a la *performance* de las operaciones que brinda el BCP en sus diferentes canales. Esta unidad se llama *Customer Ombuds Office* y desde su implementación en el 2007 ha reducido en 13% el número de reclamos recibidos.

2. **Ámbito proveedores:**

- BBVA Continental: Cuenta con un sistema de aprovisionamiento implementado en el 2012, que marcó un importante punto de partida para la transparencia y trazabilidad del proceso de compra y gestión de proveedores. Por ejemplo, se constató que en el 2012 se tuvo un 24.75% más de proveedores que dieron soporte a las distintas operaciones, y de ellos el 97.98% fueron proveedores locales, considerando que el Banco cuenta con una amplia red de agencias a nivel nacional. Se apreció también que dentro del proceso de homologación se encuentra la evaluación del cumplimiento de políticas de salud, seguridad y medioambiente así como de responsabilidad social.
- BCP: Considera la gestión de proveedores dentro de la cadena de valor, razón por la cual a estos se les exigen el cumplimiento de los estándares de servicio del Banco. Una de las prácticas que realiza el BCP es el monitoreo constante y filtros de revisión de cumplimiento de la Ley. Asimismo, no se evidenciaron acciones o ratios de la gestión

de compras locales que demuestren con contundencia los principios de su programa de responsabilidad social respecto a este punto.

En el ámbito nacional, la RSE en el sector bancario se concibe esta gestión como una estrategia de negocio sostenible a largo plazo, tanto en las prácticas de negocio interno como afuera de la empresa. Estas prácticas, como se han detallado en párrafos anteriores, si bien se están ejecutando en las principales entidades bancarias del país, se observa que no se encuentran concebidas desde una percepción de gestión de riesgo operacional. Este factor es el que diferencia a este sector, ya que el impacto en sus acciones y decisiones empresariales afecta en forma directa a la economía.

De acuerdo con De la Haza (2010, p. 234), los bancos peruanos conciben la RSE como «una nueva forma de hacer negocio», en donde la empresa gestiona sus operaciones y encuentra un balance entre lo económico, lo social y lo ambiental; reconociendo a los *stakeholders* y sus intereses a través de iniciativas y prácticas que respondan a dichos intereses. No obstante, no se encontró un punto de diferenciación de la RSE en el sector bancario peruano que lo distinga frente a otro sector.

Según Yeung (2011), una entidad bancaria socialmente responsable deberá de considerar: (a) establecer postura y/o gestión de riesgo a través de sus procesos y personas; (b) entender la complejidad de los productos financieros a través de la administración externa de la situación económica de las personas y procesos en beneficio de los inversionistas y comunidad; y (c) proteger los derechos del consumidor a través de canales de comunicación e implementación de estrategias para afrontar crisis financieras, contables y de credibilidad.

Asimismo, de acuerdo con la pirámide de Carroll (1979), la gestión de la RSE se puede analizar a través de cuatro niveles: (a) ético, (b) legal, (c) económico, y (d) filantrópico. El análisis por medio de este modelo para el sector financiero permite identificar dentro del nivel legal que se deben realizar gestiones y actividades que salvaguarden la

legitimidad de las operaciones como préstamos y transacciones en general, que puntualmente combatan el lavado de dinero, identifiquen operaciones fraudulentas y/o actividades cuestionables en lo jurídico.

Solo los directivos de cuatro de los 12 bancos entrevistados declararon y difundieron su posición, estado y/o gestión respecto a la responsabilidad social empresarial. Se pudo ver que la RSE de estas empresas se refleja a través de programas e iniciativas, y en algunos casos nace desde su política o filosofía empresarial.

En todos los casos se pudo apreciar coherencia entre el significado de la RSE y los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos establecidos por las empresas de este sector, en el sentido de cumplir la premisa de maximizar el valor a largo plazo y ser sostenibles en el tiempo. Para el caso de este sector, como se mencionó en el preámbulo, la participación del sector bancario es altamente importante en la RSE del país, puesto que el alcance y radio de acción de su gestión permite ofrecer cobertura a diversos entornos y *stakeholders*, permitiendo que los bancos formen parte del bloque económico de un país con ventajas competitivas basadas en empresas con desarrollo sostenibles en el tiempo.

De acuerdo con el enfoque por tipo de actividades empresariales descritos anteriormente, las empresas bancarias deben de gestionar la responsabilidad social gestionando el riesgo operacional, educando y sensibilizando a sus usuarios sobre el uso responsable y ético del sistema financiero, y cubriendo los cuatro estadios propuesto por Carroll (1979).

2.4. Instrumentos de Medición de la RSE

2.4.1. Guía del Global Reporting Initiative (GRI)

En la actualidad los bancos utilizan con mayor frecuencia la Guía del GRI y el protocolo técnico para el sector financiero, haciendo que sus políticas de RSE sean más consistentes y a la vez factores de cambio (Viganó & Nicolai, 2006). En el año 2000, la GRI

propuso indicadores específicos de desempeño de RSE y emitió un suplemento sectorial para servicios financieros (FSSS), que sirve como marco referencial para la presentación de informes de RSE del sector bancario.

La Guía GRI es un estándar de reporte de sostenibilidad con el que se mide la contribución de la organización de modo sostenible y más amplio. Su objetivo es ayudar a las empresas y a sus *stakeholders* a describir y articular mejor su contribución global al desarrollo sostenible (Francés, 2007). En la actualidad, se encuentra en la versión G4, enfocada al reporte de aspectos de sustentabilidad que resulten críticos para el desarrollo del negocio, sus líderes y grupos de interés.

El reporte de sostenibilidad refleja impactos económicos, ambientales y sociales; y el foco de dichos reportes se centra en la estrategia aplicada para lograr la sostenibilidad. Para medir el desempeño en sostenibilidad, la Guía GRI (2008) propone tres dimensiones: económica, medioambiental y social, conceptualizadas de la siguiente forma:

- 1. Los indicadores económicos:** Son impactos económicos que la organización genera de forma directa o indirecta sobre sus *stakeholders*. Estos indicadores deben generar información del flujo de capitales que se genera con sus *stakeholders*, también permite evidenciar los impactos económicos que la organización genera en la sociedad. La guía GRI (2008) divide los indicadores económicos en tres categorías: (a) desempeño económico, (b) presencia en el mercado e (c) impactos económicos indirectos.
- 2. Los indicadores ambientales:** Miden el impacto que generará una organización en el medioambiente, incluyendo energía, agua, materiales, biodiversidad y transporte.
- 3. Los indicadores sociales:** Miden el impacto que la organización genera en las comunidades que operan; estos indicadores evalúan: aspectos laborales, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre los productos. También se considera la gestión

que realiza la organización con otras instituciones sociales y otros *stakeholders* para arbitrar temas relacionados a las coimas, corrupción, relaciones comunitarias.

El GRI (2002) definió como grupos de interés a aquellas entidades o individuos a los que puedan afectar de manera significativa las actividades y productos y/o servicios de la organización, y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable en la capacidad de la organización para desarrollar con éxitos sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Para identificar a los *stakeholders*, se puede identificar a las personas y/o entidades que interactúen con la organización, que posean una relación económica o que tenga un interés sobre la organización; también se debe incluir a los agentes externos de la organización. Según los reportes de sostenibilidad presentado por el sector bancario se puede evidenciar que los *stakeholders* identificados son: clientes, proveedores, empleados, accionistas, ciudadanos y el medio ambiente.

El suplemento sectorial para servicios financieros (FSSS) es una guía específica para el sector financiero que ha sido elaborada sobre la base del GRI. Dicha guía proporciona los lineamientos para elaborar reportes de sostenibilidad teniendo en cuenta el desempeño económico, medioambiental y social. Su principal aporte es que permite adicionar nuevos enfoques al desempeño medioambiental y social, dentro de sus procesos de negocio. El suplemento del sector financiero incorpora 13 indicadores ambientales que no han sido considerados en el GRI pero se encuentran asociados a los productos y servicios que ofrece el sector bancario. La Figura 3 muestra la estructura de los indicadores de desempeño medioambiental del FSSS.

A diferencia del GRI, el suplemento sobre el sector de servicios financieros prioriza los indicadores de desempeño con impacto social. El GRI se concentra en el desempeño social interno, la sociedad en general, los impactos generados de los productos y servicios, y

el desempeño social de los proveedores. La Figura 4 muestra la estructura de los indicadores de desempeño social del FSSS.

2.4.2. Indicadores Ethos de Responsabilidad Social

Fueron elaborados por el Instituto Ethos de Brasil para crear estándares de buenas prácticas de responsabilidad social. Los indicadores Ethos son una herramienta de autoevaluación y seguimiento de la gestión de responsabilidad empresarial, diseñados para ayudar a las organizaciones a desarrollar políticas e incorporar estos principios dentro de su planeación estratégica (Berbel, Reyes & Gómez, 2007).

Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social han sido desarrollado teniendo en cuenta varias iniciativas, con un mayor énfasis en la integración de la Norma ISO 26000, las directrices G4 para la confección de los informes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI) y el pacto global, con el objetivo de poder medir el progreso de la responsabilidad social corporativa a nivel global. Los Indicadores Ethos de Responsabilidad Social producen informes que facilitan el uso de otras herramientas de gestión (Instituto Ethos, 2014).

Los indicadores Ethos agrupan su evaluación en cuatro dimensiones: (a) Visión estratégica; (b) gobierno y gestión; (c) social; y (d) ambiental.

En el 2006, la organización Perú 2021, en colaboración con el Instituto Ethos y el Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial (PLARSE), desarrollaron los Indicadores de RSE-Perú 2021, lográndose adaptar los indicadores Ethos de RSE a la realidad peruana. Los Indicadores de RSE-Perú 2021 son una herramienta de autoevaluación y aprendizaje por medio de encuestas, cuyos resultados pueden tomarse como punto de partida para diseñar estrategias integradas de responsabilidad social empresarial (Perú 2021, 2010).

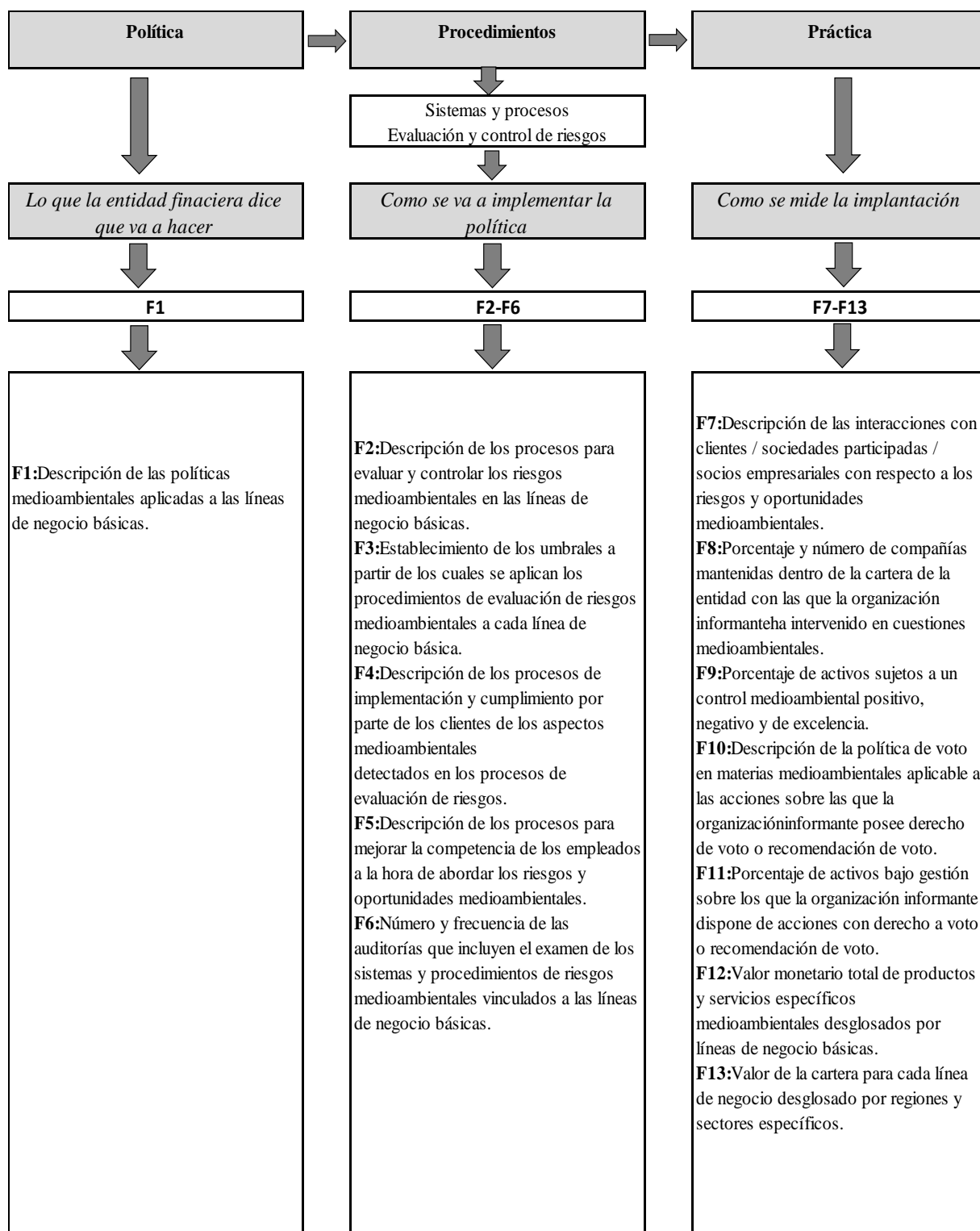


Figura 3. Estructura de los indicadores de desempeño medioambiental en el suplemento. Tomado del «Suplemento sobre el sector de servicios financieros: Desempeño medioambiental», por el GRI, 2005, p. 7. Recuperado de <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/SectorF.pdf>

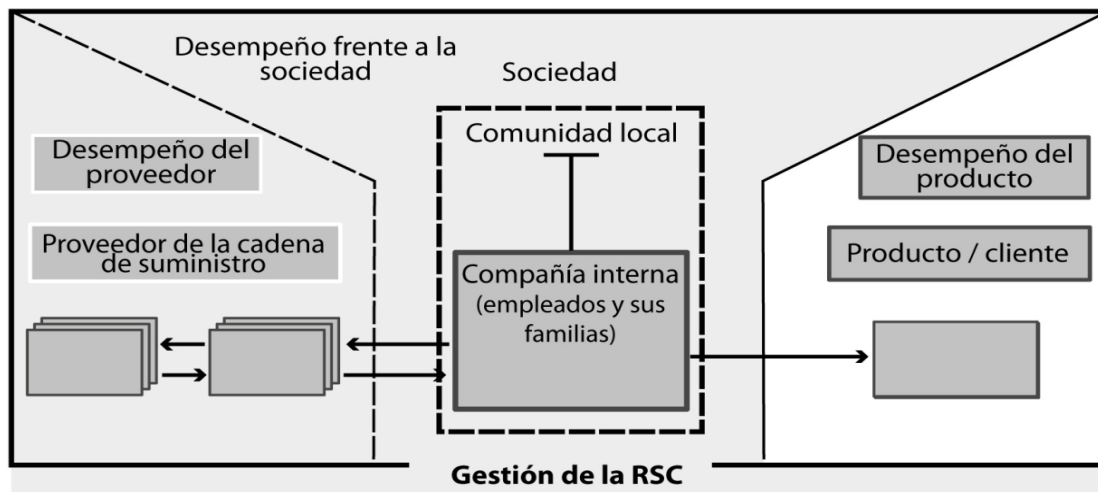


Figura 4. Estructura de los indicadores de desempeño social en el suplemento. Tomado del «Suplemento sobre el sector de servicios financieros: Desempeño social», por el GRI, 2002, p. 13. Recuperado de <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/SectorS.pdf>

La herramienta Indicadores de RSE-Perú 2021, proporciona una encuesta que permite evaluar a los siete grupos de interés de forma independiente. Esta encuesta debe ser desarrollada por la organización o por un miembro de ella. Quien aplica la herramienta deberá otorgar un puntaje dependiendo el grado cumplimiento que tenga la organización. La Figura 5 permite ver los siete grupos de interés.

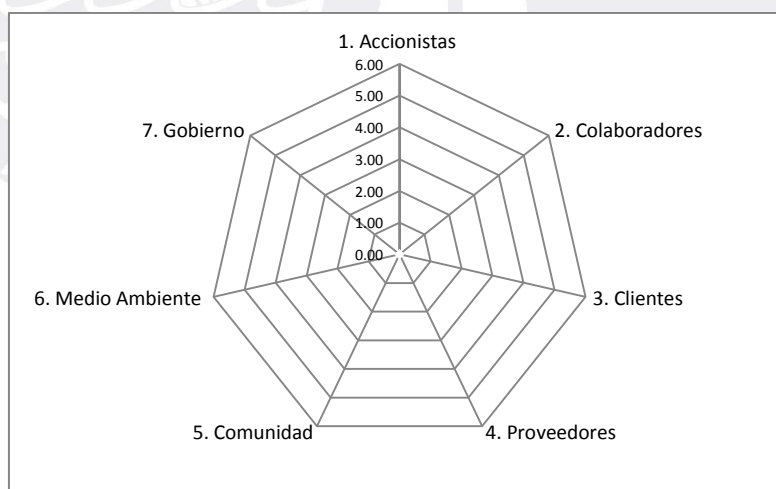


Figura 5. Grupos de interés considerados por los indicadores de RSE Perú 2021. Tomado de «Indicadores Ethos-Perú 2021 de responsabilidad social empresarial», por Perú 2021, 2010, p. 12. Recuperado de http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores_ethos_peru2021.pdf

2.4.3. Autoevaluación de RSE de DERES

DERES es una institución que promueve la responsabilidad social empresarial en Uruguay, que está ganando participación en Latinoamérica. DERES (2010) definió a la responsabilidad social como «Una visión de negocios que integra a la gestión de la empresa el respeto por: los valores y principios éticos, los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente». Para evaluar la RSE, ha desarrollado el «Manual de autoevaluación de DERES» en el que propone cinco dimensiones: valores y principios éticos, condiciones de ambientes de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, protección al medioambiente, y márketing responsable. A diferencia de otras, esta herramienta pone énfasis en el márketing responsable.

El estudio comienza con la recopilación de información a través de encuestas que luego se cuantificarán; luego, los datos obtenidos son graficados en un diagrama de red para su análisis. Estos datos oscilan entre cero y tres; y para su interpretación se considera que a mayor puntaje mayor conformidad de la dimensión evaluada (véase la Figura 6).

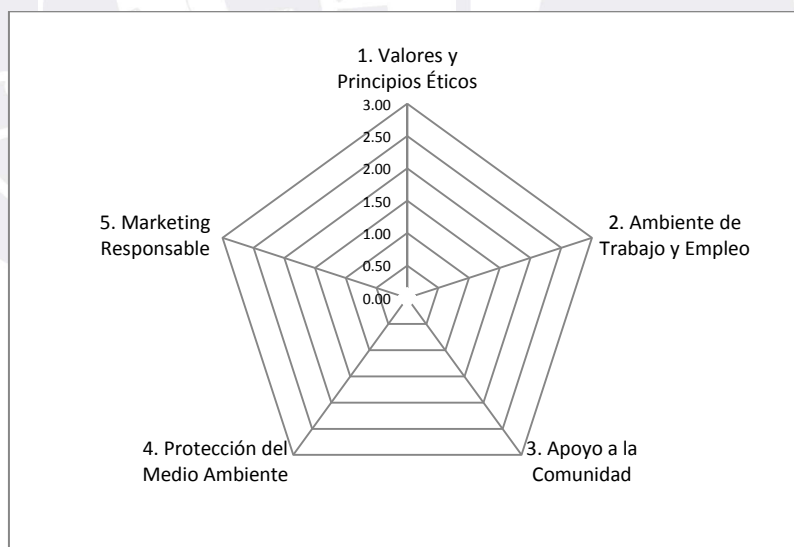


Figura 6. Las cinco áreas de RSE de DERES.

Tomado del «Manual de autoevaluación: Responsabilidad social empresaria» por DERES, 2010, p. 12. Recuperado de http://www.deres.org.uy/manuales_pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf

2.4.4. Indicadores de CentraRSE

CentraRSE es una organización que promueve la responsabilidad social empresarial en Guatemala. Para medirla, CentraRSE trabaja con los indicadores de responsabilidad social conocidos como IndicaRSE, los cuales son un instrumento de autoevaluación que mide la aplicación de políticas y buenas prácticas de responsabilidad social (Morataya, Monroy & Pineda, 2008). Estos indicadores han sido adaptados a la realidad de Guatemala y evalúan siete áreas: gobernabilidad, público interno, mercado, proveedores, medio ambiente, comunidad y política pública.

Para la elaboración del cuestionario han incluido iniciativas de la Norma ISO 26000. El sistema de indicadores contiene herramientas de autoevaluación y *benchmarking* de responsabilidad social con 211 preguntas cerradas que, tras ser resueltas, permiten a las organizaciones medir sus políticas, procesos y prácticas de RSE.

Los instrumentos de medición de responsabilidad social empresarial buscan establecer el estado de la responsabilidad social de las organizaciones. Para lograrlo, han tomado iniciativas desarrolladas por la ONU, el ISO 26000 y el Pacto Mundial. Existen varias diferencias entre las herramientas desarrolladas, porque fueron trabajadas teniendo en cuenta la realidad y el medio geográfico donde se encuentran las instituciones promotoras de dichos desarrollos. Sin embargo, las diferencias se ven marcadas en el nivel de profundidad de las preguntas de los autodiagnósticos y los ejes sobre los cuales están enfocados. Se resalta que todas las herramientas están alineadas a los tres grandes ejes de la responsabilidad social: impacto económico, social y ambiental.

De todas las herramientas analizadas para evaluar el estado de la responsabilidad social de la organización, se concluye: La guía GRI no puede ser considerada como herramienta para este estudio porque está orientada a brindar un reporte , no es un elemento de medición , la autoevaluación de responsabilidad social de DERES no contemplan todos los

grupos de interés del sector bancario ,los stakeholder tienen mayor representatividad cuando son trabajados con los indicadores de RSE-Perú 2021 y los indicadores de Centrarse , sin embargo al estar los indicadores de RSE-Perú 2021 adaptados a la realidad peruana lo coloca como la mejor opción para realizar este estudio. Además, su aplicación es compatible con el GRI, ya que permite al sistema bancario utilizar esta última como una herramienta de mejora continua cuyos logros puedan ser evidenciados durante la generación de reportes de sostenibilidad.

Finalmente, otra ventaja que presenta esta herramienta es que sus indicadores están directamente relacionados con los aspectos de cada grupo de interés, permitiendo conocer el estado de la RSE y medir su impacto con los diferentes grupos de interés. El análisis de la conveniencia del instrumento a utilizar para este estudio será desarrollado con mayor detalle en el Capítulo III.

2.5. Instrumentos y Criterios de Priorización de los Grupos de Interés

Las organizaciones deben realizar un mapeo de los *stakeholders* para luego priorizarlos según la relación que se tenga con ellos. Según Acuña (2012), la identificación de las expectativas y demandas de los *stakeholders*, así como la integración de los mismos en la estrategia de una organización, es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente responsable. A continuación, se describen cuatro métodos para mapear y priorizar a los *stakeholders*.

2.5.1. El modelo de priorización Urgencia/Poder/Legitimidad

Mitchell, Agle y Wood (1997) afirmaron que la influencia de los *stakeholders* en una organización se da por medio de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. Manifestaron que la variable ‘poder’ hace referencia a la capacidad que tienen los *stakeholders* de influenciar sobre la organización; mientras que la variable ‘legitimidad’ se refiere a la relación y a las acciones de los *stakeholders* con la organización en términos de deseabilidad,

propiedad o conveniencia; y la variable ‘urgencia’ va en relación con los requisitos que plantean los *stakeholders* a la organización en términos de urgencia y oportunidad. La Figura 7 muestra los siete tipos de *stakeholders* propuestos por Mitchell et al. (1997).

La combinación de estos atributos genera siete grupos de interés diferentes: latente inactivo, expectante dominante, latente discrecional, expectante peligroso, definitivo, expectante dependiente y latente exigente.

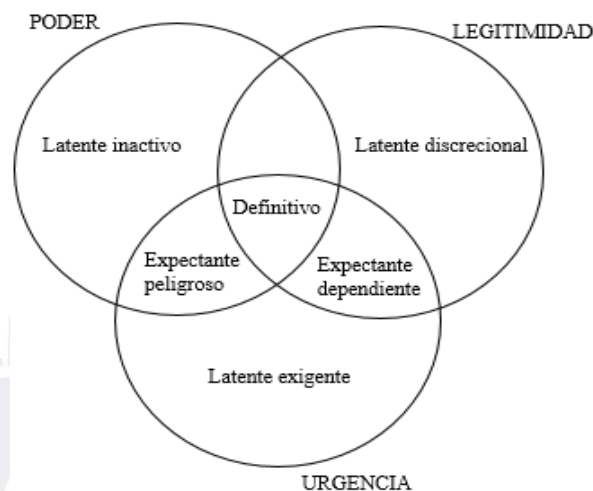


Figura 7. Tipos de *stakeholders* - Modelo de atributos de Mitchell, Agle y Wood. Tomado de «El papel de las partes interesadas en la empresa sostenible: Contribuciones a la construcción de un modelo de análisis», por Mitchell et al., 1997. *Revista de Administración Contemporánea*, 2009, p. 42. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/rac>.

2.5.2. El modelo de priorización Poder/Interés

Gardner, Rachlin, Sweeny y Richards (1989) clasificaron a los *stakeholders* a través de dos variables: (a) poder que poseen y (b) grado de interés. El aporte de este modelo es que permite identificar qué tipo de relación debe desarrollar la organización con cada uno de estos grupos, así como la definición de estrategias específicas para cada grupo de interés (véase la Figura 8).

2.5.3. Modelo de jerarquización de grupos definitivos

Para la priorización de *stakeholders*, Responde (2011) consideró tres variables: (a) efectos negativos de la empresa sobre ellos, (b) poder para afectar las operaciones de la empresa y (c) relación cercana con la empresa. Este modelo mide la relación que tiene cada

stakeholder con estas tres variables. Para priorizar primero se debe cuantificar el grado de relación de cada una de las variables. Cuando el grado de relación es mínimo, se colocará uno; y cuando es máximo, cinco; a mayor valor, mayor es el grado de relación que existe. Luego, se suman los grados de relación de las tres variables para obtener un puntaje total; a mayor puntaje, mayor grado de priorización del *stakeholders*.

2.5.4. Modelo de Savage

Savage et al. (1991), con respecto a la evaluación de la gestión de los *stakeholders*, consideran una matriz con dos dimensiones para su clasificación: (a) *Stakeholders* con potencial para amenazar la organización y (b) *stakeholders* con potencial para cooperar con la organización. Del resultado de esta clasificación, se obtienen cuatro tipos de *stakeholders* a analizarse: (a) Mixtos, (b) de apoyo, (c) de no apoyo y (d) marginales. Esta tipología ayuda al investigador a establecer estrategias para gestionar a cada grupo de interés con diferentes niveles de potencial para el beneficio de su organización, tal y como se muestran en la Figura 9.

Existen varios criterios para priorizar los *stakeholders* pero todos realizan un mapeo, para luego alinear sus intereses y los de la organización. Los instrumentos y criterios de priorización permiten identificar a los principales *stakeholders* para luego desarrollar un plan de responsabilidad social. Después de haber reseñado los diferentes enfoques que hacen referencia a la priorización de los *stakeholders*, se debe buscar un equilibrio en la priorización. Una manera de lograrlo es bajo el cuadro de priorización elaborado por Marquina (2015), quien propone colocar en una matriz los cuatro criterios de priorización de cada *stakeholders*, para luego sumarlos; a menor puntaje, mayor será el grado de priorización. Los puntajes otorgados a los *stakeholders* según el criterio de priorización irán de 1 al 7; donde 1 implica una máxima priorización; y 7, una mínima. Por ejemplo: el puntaje será 1 cuando se considere que según el criterio de priorización el *stakeholder* evaluado tiene

máxima prioridad; cuando el puntaje otorgado sea siete, significará que la prioridad para ese *stakeholder* es mínima. Por último, se sumarán los valores obtenidos por cada *stakeholder* y se escogerá a aquellos que han obtenido el menor puntaje (se recomienda seleccionar y priorizar cuatro *stakeholders* para proponer estrategias).

		INTERÉS	
		Bajo	Alto
PODER	Bajo	Monitorear (mínimo esfuerzo)	Mantener informado
	Alto	Mantener satisfecho	Actores claves

Figura 8. Identificación de los *stakeholders* según Gardner et al. (1989).

Tomado de «La gestión de los *stakeholders*: Análisis de los diferentes modelos», por A. P. Acuña, 2012, p. 9. Recuperado de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf

		Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización	
		Alto	Bajo
Potencial de los grupos de interés para cooperar con la organización	Alto	Grupo de interés mixto «estrategia colaborar»	Grupo de interés de apoyo «estrategia involucrar»
	Bajo	Grupo de no apoyo «estrategia de defensa»	Grupo de interés marginal «estrategia monitorear»

Figura 9. Modelo de Savage.

Adaptado de «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders», por G. Savage et al., 1991. *Academy of Management Executive*, 5(2), p 69.

En este estudio se utilizarán los cuatro criterios de priorización con diferentes enfoques al momento de hacer la selección. Esto dará como resultado los *stakeholders* a tener en consideración para el estudio.

2.6. Criterios para Priorizar las Iniciativas de Responsabilidad Social

Del Castillo y Schwalb (2011) desarrollaron una metodología para priorizar acciones tomadas en responsabilidad social. Se basan en dos criterios: el impacto y la factibilidad. Para

medir el impacto de la iniciativa propuesta se consideran dos variables: (a) impacto económico, que está relacionado con los ingresos económicos que va a generar esta iniciativa a la organización; y (b) los impactos sociales, que están relacionados con el impacto económico y social que generará esta iniciativa sobre los *stakeholders* externos, es decir, aquellos que no pertenecen a la organización pero que interactúan con ella. Para cuantificar el impacto económico y social, Del Castillo y Schwalb (2011) propusieron una escala que va del 0 al 3, donde la puntuación 0 significa que la iniciativa propuesta no generará ningún impacto; y la puntuación 3 significa que la iniciativa propuesta tiene un alto impacto. La Tabla 3 muestra en nivel de impacto según la calificación otorgada.

Luego de cuantificar los impactos económico y social de cada iniciativa, se obtuvo un puntaje total que va entre 0 y 6. Si el puntaje total obtenido se encuentra entre 0 y 3, se dirá que la iniciativa propuesta tiene un bajo impacto. Si el valor obtenido es mayor a 3, significa que esta iniciativa generará un alto impacto.

Tabla 3

Impactos de la Acción Social en la Empresa

Puntaje	Impacto económico y social de la acción social
0	No tiene impacto
1	Bajo impacto
2	Impacto moderado
3	Alto impacto

Nota. Tomado de «Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social», por E. Del Castillo y M. M. Schwalb, 2011, p. 12. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Graña y Montero y Espacio Azul.

Para medir la factibilidad utilizan cuatro variables: (a) inversión, que considera la inversión requerida para la ejecución de la iniciativa; (b) competencias, que analiza las competencias internas de la organización para realizar la iniciativa propuesta; (c) alianzas, que evalúa las alianzas que tiene la organización para poder desarrollar las iniciativas; (d) tiempo, que evalúa el tiempo para la ejecución de la iniciativa propuesta. Los puntajes otorgados para la evaluación de las iniciativas se muestran en la Tabla 4, que van del 0 al 2.

Luego de cuantificar la inversión, las competencias, las alianzas y el tiempo, se obtendrá un puntaje total que irá de 0 a 8. Si el puntaje total obtenido se encuentra entre 0 y 4, se dirá que la iniciativa propuesta tiene una baja factibilidad. Si el valor obtenido es mayor a 4, la iniciativa tiene una alta factibilidad.

Por último, con los resultados obtenidos de la evaluación del impacto y de la factibilidad, se realizará el cruce en una matriz. De esta forma, cada iniciativa pertenecerá a un cuadrante. Las iniciativas que presentaron un alto impacto y factibilidad son consideradas como claves y deben ser las primeras en ser desarrolladas.

En segundo lugar, se desarrollarán las iniciativas que tienen un bajo impacto pero una alta facilidad, porque son iniciativas fáciles de desarrollar. En tercer lugar, están las iniciativas que tienen un alto impacto pero baja factibilidad; acá la organización deberá analizar con mayor detalle la ejecución de estas iniciativas. La Figura 10 muestra la matriz de priorización de iniciativas.

Tabla 4

Puntajes Otorgados para la Evaluación de Iniciativas

	Inversión (B1)		Competencias (B2)		Alianzas (B3)		Tiempo (B4)
2	Nula o muy poco significativa	2	Muy desarrollados	2	Alta posibilidad	2	Muy corto, casi inmediato
1	Media (dentro del presupuesto)	1	Algo desarrollados	1	Baja posibilidad	1	Medio
0	Alta (supera el presupuesto disponible)	0	No las tiene	0	Ninguna posibilidad	0	Largo

Nota. Tomado de «Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social», por E. Del Castillo y M. M. Schwalb, 2011, p. 13. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Graña y Montero y Espacio Azul.

2.7. Resumen

De acuerdo con Garriga y Melé (2004), y Kotler y Lee (2005), no existe una definición de la RSE que sea aceptada universalmente, sino que existen distintos términos que describen el fenómeno relacionado con la responsabilidad social empresarial, como: ciudadanía corporativa, filantropía corporativa, involucramiento corporativo con la

comunidad, entre otras. Una definición de la RSE consiste en el conjunto de políticas, prácticas y programas, que se incorporan en las operaciones de las organizaciones, y cuyas estrategias deben focalizarse no solo en la rentabilidad del negocio, sino en el desarrollo sostenible de las operaciones mediante la toma de decisiones en función de las demandas de los grupos de interés relevantes (accionistas, empleados, clientes, proveedores, y las comunidades locales) [Marquina, 2009].

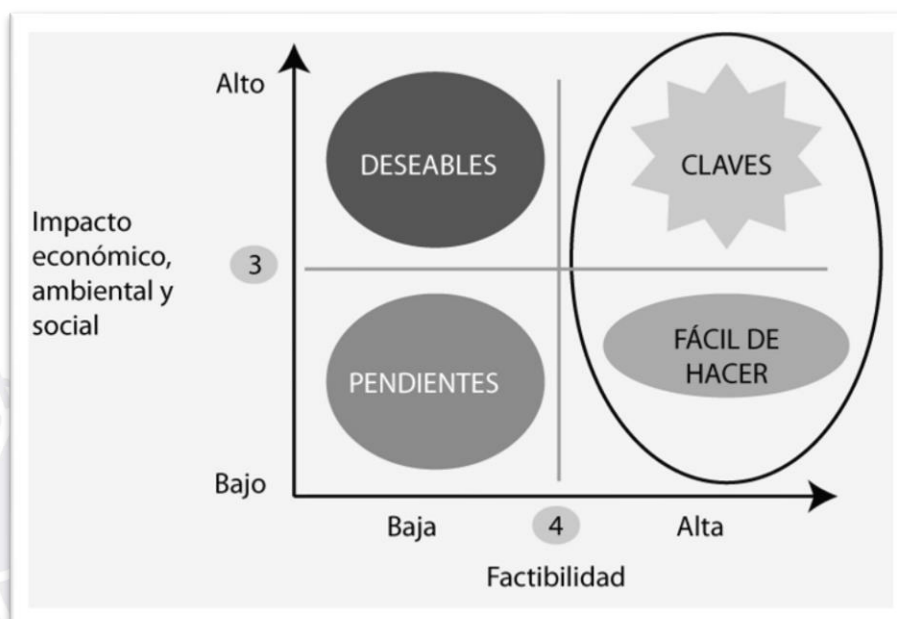


Figura 10. Impacto económico, ambiental y social.

Tomado de «Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social», por E. Del Castillo y M. M. Schwalb, 2011, p. 21. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Graña y Montero y Espacio Azul.

Una definición universal de RSE dada por la norma ISO 26000 indica que aquella es la voluntad de las organizaciones por incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones, que implican un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, tomando en cuenta las expectativas e intereses de las partes interesadas. Además, la norma orienta sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en las estrategias, sistemas, prácticas y procesos en las organizaciones.

Con respecto a la responsabilidad social en la banca, se ha encontrado en la literatura revisada que los investigadores tienden a utilizar términos como banca socialmente responsable, banca ética y banca sostenible (Rosero et al., 2013). Asimismo, se expone que para contribuir con el desarrollo del país, parte del compromiso de las entidades bancarias con la sociedad es ofrecer servicios financieros a todos los niveles socioeconómicos (Álvarez et al., 2011), incluyendo la dimensión laboral (Duque & Martínez, 2012). Sin embargo, no todas las acciones de RSE son aceptadas por todos los sectores sociales (Silva, 2011), ni todos se interesan realmente por el medioambiente (Marulanda, 2014). Por otro lado, se revela el rol del gobierno corporativo en la RSE del sector bancario (Martínez et al., 2015), además del interés de una parte del sector por convertirse en Banca Verde, a través de la adopción de ciertos métodos en sus operaciones (Kaeufer, 2010; Biswas, 2011; Fernández, 2011; Bahl, 2012; Gómez, 2015).

De acuerdo con la información hallada, se puede decir que la responsabilidad social en el sector bancario a nivel mundial se encuentra en crecimiento (Scholtens, 2009), y que el resultado de los programas de responsabilidad social no es informado por ningún medio (Ásványi, 2009) para el análisis respectivo, por lo que se espera que aún se siga investigando al respecto, para que los programas sean abordados en futuros estudios.

La medición de la responsabilidad social se puede realizar a través de reportes, como la «Guía GRI», que mide la contribución de la organización de modo sostenible, ayudando a las empresas y a sus *stakeholders* a describir y articular mejor su contribución global al desarrollo sostenible por medio de tres indicadores: económico, ambiental y social (Francés, 2007). También se pueden utilizar herramientas de autodiagnóstico como los indicadores de Ethos de Responsabilidad Social, los Indicadores de RSE Perú 2021, la autoevaluación de RSE de DERES y los Indicadores de Centrarse, en los cuales la recolección de datos se da a

través de encuestas; la diferenciación entre ellas está en las preguntas y los diferentes grupos de interés a los que están dirigidos.

La priorización de los grupos de interés se realiza a través de diferentes enfoques: para Mitchell et al. (1997) se debe dar teniendo en cuenta la legitimidad, el poder y la urgencia; en tanto que Gardner et al. (1989) teniendo en cuenta el poder que poseen los *stakeholders* y su grado de interés. Responde (2011) considera que la priorización depende de tres variables: (a) efectos negativos de la empresa sobre ellos, (b) poder para afectar las operaciones de la empresa, (c) relación cercana con la empresa. Sin embargo, sobre lo anterior, Savage (2008) consideró dos dimensiones para la clasificación de los *stakeholders*, relacionadas con la potencial amenaza que puede representar para la organización y con la potencial colaboración que pueden brindar a la organización. Según Marquina (2015), los diferentes criterios de priorización de *stakeholders* deben ser integrados para plantear iniciativas de responsabilidad social que impacten sobre los grupos de interés priorizados.

Del Castillo y Schwalb (2011) desarrollaron una metodología para priorizar acciones tomadas en responsabilidad social basándose en dos criterios: el impacto y la factibilidad. Luego de evaluar cada iniciativa, estas serán representadas en una matriz de cuatro cuadrantes. La priorización otorgada a cada iniciativa dependerá de la ubicación que está presente en la matriz.

2.8. Conclusión

Como se ha podido evidenciar en la literatura revisada, existen investigaciones relacionadas a la responsabilidad social en la banca en el mundo y también en el Perú. Tal es el caso de estudios como: (a) «La percepción sobre la responsabilidad social empresarial el caso de la banca peruana», de Marquina et al. (2008); (b) el «Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas», de Marquina et al. (2011); y (c) el «Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso

en Perú y Brasil 2007-2009», de Toste & Limberg (2010), quienes enfocaron su investigación en conocer las prácticas que viene realizando este sector sobre el tema de RSE y en qué etapa de gestión se encuentra. Sin embargo, no se ha encontrado un estudio en el cual se evalúe, a través de indicadores, el grado de integración de la RSE con las estrategias, políticas y procesos de la banca peruana, cuyo resultado sirva para plantear propuestas que mejoren la relación con cada grupo de interés más su impacto en la banca, que es lo que se determinará en los siguiente capítulos.



Capítulo III. Metodología

El propósito de este estudio es diagnosticar y encontrar oportunidades de mejora de RSE, que impacten de modo significativo en la banca peruana, respecto a sus grupos de interés. Para lograr este objetivo, se recopiló información por medio de la encuesta Indicadores de RSE-Perú 2021, que permitió tener un diagnóstico de la responsabilidad social empresarial en la banca peruana. Para la priorización de los grupos de interés se usaron los modelos Poder/Interés de Gardner et al. (1989), Urgencia/Poder/Legitimidad, de Michell et al. (1997); el modelo de jerarquización de grupos definitivos, de Responde (2011); y el de amenaza y cooperación de *stakeholders*, de Savage et al. (1991). Por último, se propusieron iniciativas para mejorar la RSE teniendo en cuenta su impacto y la factibilidad de su implementación.

3.1. Diseño del Estudio

Este estudio tuvo como instrumento principal el cuestionario de Indicadores de RSE desarrollado por Perú 2021, y se inició con la información obtenida con ayuda de dicha herramienta. La información obtenida fue cuantificada para hallar los índices de RSE de los grupos de interés. Los índices de cada grupo de interés fueron representados mediante un diagrama de red. De acuerdo con Canessa y Cuba (2006), los indicadores cuantitativos están directamente relacionados con los aspectos de cada grupo de interés; además, identifican resultados concretos del desempeño de la empresa frente a la implementación de estrategias de responsabilidad social.

Los Indicadores de RSE - Perú 2021 han sido utilizados en 11 países de Latinoamérica y van acordes con estándares internacionales, como la guía G4 del GRI y la norma ISO 26000.

Otra ventaja que presenta esta herramienta es que fue adaptada a la realidad peruana en el 2006 por Perú 2021, cubriendo todos los puntos que implica la responsabilidad social

empresarial. El uso del cuestionario indicador de RSE - Perú 2021 permite a la organización tener una información clara del estado de la responsabilidad social, dándole la facilidad al momento de establecer las propuestas de mejoras.

La priorización de los *stakeholders* queda garantizada mediante el uso de los cuatro criterios de priorización (Poder/Interés, de Gardner et al. (1989); Urgencia/Poder/Legitimidad, de Michell et al. (1997); el modelo de jerarquización de grupos definitivos, de Responde (2011); y el de amenaza y cooperación de *stakeholders*, de Savage et al. (1991); donde cada uno de ellos incorporara un enfoque diferente al momento de hacer la selección. La priorización de las iniciativas se garantiza con el uso del modelo de priorización de Del Castillo y Schwalb (2011), quienes consideran el impacto y la factibilidad para evaluar cada propuesta.

El tema bajo investigación no ha sido abordado en profundidad pero se tienen estudios previos relacionados con la RSE en el Perú, tales como: (a) «La percepción sobre la responsabilidad social empresarial el caso de la banca peruana», de Marquina, Guerrero, Patrón y Semsch (2008); (b) el «Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas», de Marquina et al. (2011); y (c) el «Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009», de Toste & Limberg (2010). Inclusive, existe un estudio realizado por De la Haza (2010) sobre «Los bancos y la responsabilidad social como medición del éxito», en el cual se concluye que la responsabilidad social se ha convertido en una necesidad para el sector bancario, y exhorta para que sea considerado dentro de su plan de negocios, haciendo mención que a la fecha solo es tratado a nivel de micro-proyectos.

3.2. Conveniencia del Instrumento

Los instrumentos disponibles para medir la RSE son autodiagnósticos (Ethos, DERES, CentraRSE). Para la determinación del estudio, la organización o un colaborador de

esta debe responder el cuestionario; a excepción de la guía GRI, que tiene una estructura distinta y está orientada a presentar reportes.

Tomándose en cuenta los indicadores propuestos por las diferentes instituciones (Ethos, DERES y CentraRSE), se identificó que los desarrollados por Perú 2021 con el Instituto Ethos son más importantes en el presente estudio porque, a diferencia de las demás, tienen siete dimensiones para medir la RSE.

3.3. Consentimiento Informado

A todos los encuestados se solicitó otorgar su conformidad al consentimiento informado para participar en forma voluntaria en la encuesta de Indicadores RSE - Perú 2021. Culminado el proceso, el entrevistado entregó el consentimiento informado, que se encuentra en el Apéndice A.

3.4. Población

La población de las organizaciones del sector bancario fue tomada del registro oficial de acceso público de la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS). El 30 de abril de 2016 se descargó el registro oficial de la SBS, obteniéndose 17 organizaciones que pertenecen al sector bancario. La Tabla 5 muestra la lista de bancos registrados en la SBS y el número de oficinas por cada banco en Lima al 30 de abril de 2016.

De los 17 bancos registrados en la SBS, solo se ha tomado para el estudio 12 bancos. Para la selección de los bancos, se tuvo en cuenta aquellos que tienen más de 15 oficinas.

3.5. Diseño de la Muestra

El método utilizado para la recolección de la muestra fue el no probabilístico. Se consideró a las 17 organizaciones que conforman la banca peruana; estas fueron tabuladas teniendo en cuenta el número de oficinas y de deudores (véase la Tabla 5). Para la selección de los bancos a encuestar, se tomó como criterio la presencia de la entidad en el Perú, siendo

está representada por su número de oficinas (más de 15 agencias), con lo cual se obtuvo una nueva muestra de 12 bancos a encuestar. El tipo de muestreo fue por conveniencia.

Tabla 5

Lista de Bancos Registrados en la SBS con Número de Oficinas y Total de deudores con crédito directo en todo el Perú al 30 de Abril del 2016

Entidad	Oficinas	Total de deudores	
Banco de Crédito del Perú	445	942,988	
BBVA Continental	323	421,564	
Interbank	289	952,646	
Scotiabank Perú	210	431,350	
Mibanco	323	897,386	
Banco Azteca Perú	161	311,476	
Banco Interamericano de Finanzas	88	78,362	Bancos considerados en la evaluación
Banco Falabella Perú	96	1,103,347	
Banco Cencosud	60	349,315	
Banco Financiero	77	287,052	
Banco Ripley	33	466,669	
Banco de Comercio	17	64,339	
Banco GNB	14	50,394	
Citibank	1	120	
Banco Santander Perú	1	416	Bancos no considerados en la evaluación
Deutsche Bank Perú	1	0	
Banco. ICBC	1	15	
Total de banca múltiple	2140	4,158081	

Nota. Tomado de «*Información estadística de banca múltiple*», por la SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Previamente a la selección de la muestra, se estableció un perfil. Para la selección de las personas se consideró que estas laboren en el área de operaciones, tengan por lo menos tres años trabajando en el sector bancario y desempeñen cargos de confianza, sean especialistas, supervisores o jefes; no se tomó en cuenta a las personas que sean gerentes o estén vinculadas a la responsabilidad social porque podrían brindar información sesgada sobre lo que debería ser y no lo que ocurría en la realidad. Tampoco se tomó en cuenta a los colaboradores que trabajan a tiempo parcial, desempeñando cargos de asistencia al cliente, ya que se requiere evidenciar la percepción de la responsabilidad social desde el punto de vista de las operaciones.

La encuesta se realizó en diciembre de 2015 y durante el primer trimestre del 2016. Se entrevistó a 12 personas, cada una de ellas representaba a una empresa del sector bancario, las encuestas fueron realizadas por los integrantes del grupo de investigación de esta tesis.

3.6. Confidencialidad

Las encuestas fueron codificadas para proteger la identidad y opinión de los participantes, la información obtenida a través de la encuesta fue procesada de manera confidencial.

3.7. Localización Geográfica

El estudio se llevó a cabo en empresas en Lima Metropolitana, ciudad que concentra el mayor número de oficinas de la banca peruana.

3.8. Herramientas para la Alineación de Iniciativas de Responsabilidad Social

Este estudio se desarrolló en tres etapas: en la primera, se determinó la situación actual de la responsabilidad social por medio de la encuesta de Indicadores de RSE - Perú 2021. Luego, se realizó la priorización de los *stakeholders* teniéndose en cuenta los cuatro criterios de priorización y los resultados obtenidos por cada *stakeholder* en la encuesta de Indicadores RSE - Perú 2021. Los resultados obtenidos permitieron trazar objetivos que luego fueron considerados para proponer iniciativas. Por último, se realizó la priorización de las iniciativas planteadas para el sector bancario teniéndose en cuenta su impacto y la factibilidad de su aplicación. En la Figura 11, se observan las herramientas utilizadas para este estudio así como la secuencia seguida.

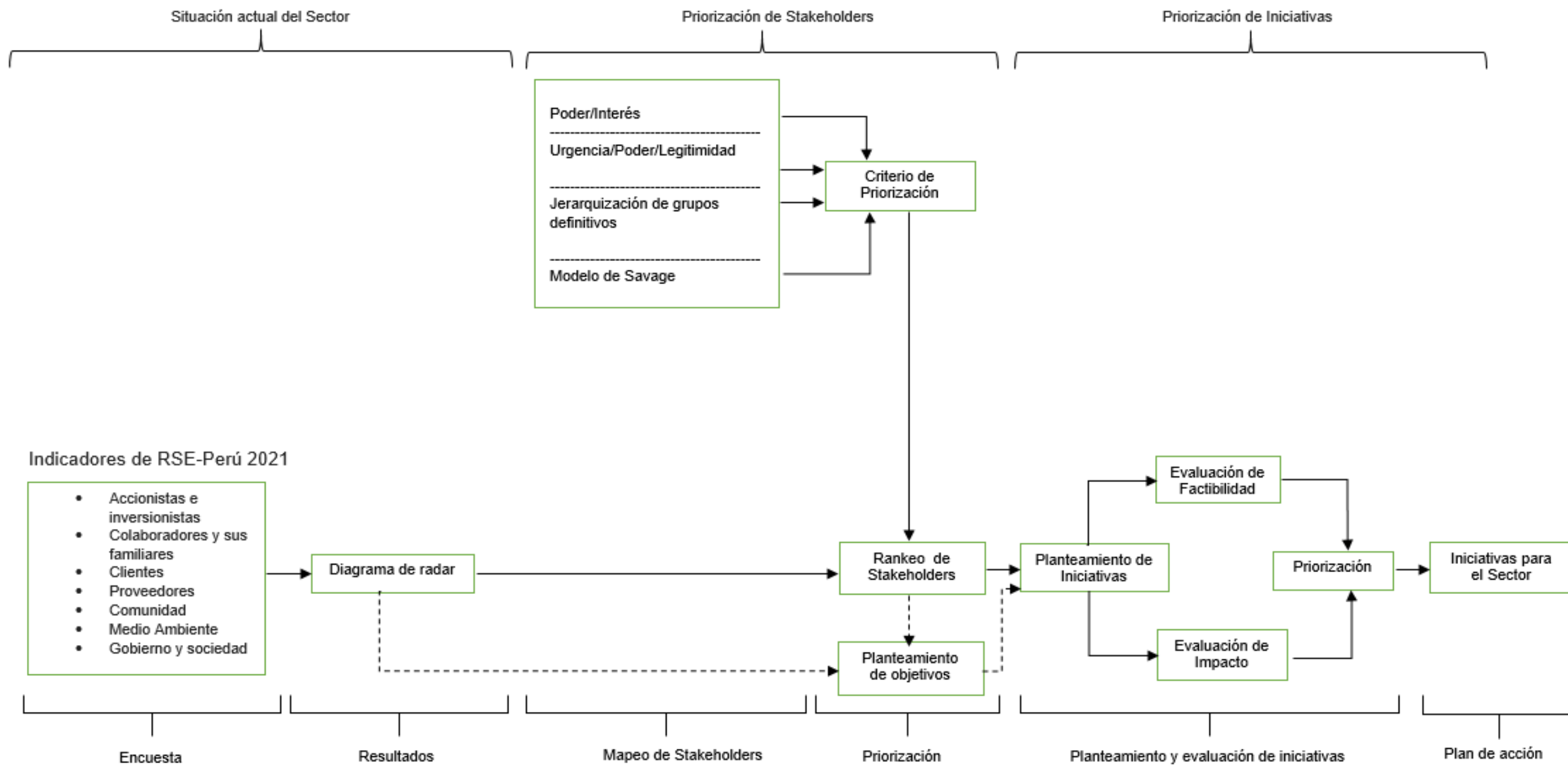


Figura 11. Herramientas para la alineación de iniciativas de responsabilidad social en un sector. Adaptado de «Indicadores RSE - Perú 2021», por C. Canessa y C. M. Cuva, 2006. Lima; Perú: Perú 2021; de «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», por R. K. Mitchell et al., 1997. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886; de «Handbook of strategic planning», por J. R. Gardner et al., 1989. *R&D Management*, 19(2), 201; de «La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos» (Tesis doctoral), por P. S. Marquina, 2015. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú; y de la «Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social», por E. Castillo y M. Schwalb, 2011. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Graña & Montero y Espacio Azul

1. Situación actual del sector: Con el objetivo de diagnosticar la situación actual del sector bancario, se procedió a recopilar información por medio de la encuesta de Indicadores de RSE - Perú 2021. Esta encuesta tiene 415 preguntas agrupadas en función de los *stakeholders* y con las que se obtienen 35 indicadores. El cuestionario se encuentra dividido en siete grupos de interés: (a) accionistas e inversionistas, (b) colaboradores y sus familias, (c) clientes, (d) proveedores, (e) comunidad, (f) medio ambiente, y (g) gobierno y sociedad.

Para responder las preguntas de la encuesta de Indicadores de RSE - Perú 2021, el participante deberá asignar un puntaje que va del uno al seis, basándose en los siguientes criterios: 1 = Muy en desacuerdo, 2 = desacuerdo moderado, 3 = leve desacuerdo, 4 = leve acuerdo, 5 = acuerdo moderado, 6 = muy de acuerdo. Esta encuesta se muestra en el Apéndice B.

Concluido el desarrollo del cuestionario, se obtuvieron los indicadores de cada grupo de interés. Para ello, se promedió cada indicador que representa a un *stakeholders*, encontrándose 35 indicadores agrupados de la siguiente forma: seis indicadores del grupo de interés 'accionistas', nueve indicadores del grupo de interés 'colaboradores', cinco indicadores del grupo de interés 'clientes', tres indicadores del grupo de interés 'proveedores', cuatro indicadores del grupo de interés 'comunidad', cuatro indicadores del grupo interés 'medio ambiente', cuatro indicadores del grupo de interés 'gobierno'.

Por último, el diagnóstico de la situación actual quedó representada por el valor del indicador obtenido promediado de cada grupo de interés. Los indicadores obtenidos de cada grupo de interés se representan con un diagrama de red, que permite observar de forma gráfica la situación actual del sector. Con la interpretación del diagrama de red, la organización planteará objetivos a corto, mediano y largo plazo de RSE, teniendo en cuenta los recursos y la viabilidad de su aplicación.

2. Priorización de *stakeholders*: Con el objetivo de priorizar los *stakeholders* del sector bancario, se procedió a realizar dicha evaluación por un mando medio del área de Operaciones con más de 12 años de experiencia en dicho rubro y que pertenezca a los cinco principales bancos del Perú (su evaluación se encuentra adjunta en el Apéndice B), teniendo en cuenta cuatro modelos. El primero corresponde al de Poder/Interés desarrollado por Gardner et al. (1989) que plantea el análisis de dos variables: el poder y el grado de interés de los *stakeholders*. El segundo modelo es el de Urgencia/Poder/Legitimidad de Mitchell et al. (1997), que relaciona las variables poder, legitimidad y urgencia, para luego analizar cómo estas confluyen, siendo este el punto de partida de su priorización. El tercer modelo es el de jerarquización de grupos definitivos de Responder (2011), quien considera tres variables: (a) efectos negativos de la empresa sobre ellos, (b) poder para afectar las operaciones de la empresa, y (c) relación cercana con la empresa. En este caso, la priorización se realiza cuantificando de menos a más, luego se suman los valores; a mayor puntaje, mayor será el grado de priorización. El cuarto modelo es el de Savage et al. (1991), que analiza dos dimensiones: (a) *Stakeholders* con potencial para amenazar la organización y (b) *stakeholders* con potencial para cooperar con la organización. El objetivo de este modelo es establecer estrategias por cada tipología como resultado de la clasificación realizada para cada *stakeholder*.

Luego de evaluar a los *stakeholders* con los cuatro modelos descritos, se procedió a priorizarlos con la matriz de Marquina (2015), bajo la siguiente regla: se otorgó un puntaje de 1 siempre y cuando la prioridad sea máxima, y un puntaje igual a 7 cuando el grado de priorización fuera mínimo. Finalmente, se sumaron todos los valores obtenidos por cada *stakeholder*, dándose prioridad a aquellos que obtuvieron menor puntaje.

Contándose con los resultados de priorización y el diagrama de red, se definió un *ranking* de *stakeholders*, que es la lista de *stakeholders* priorizados del presente estudio.

3. Priorización de iniciativas: teniéndose en cuenta los objetivos trazados y el *ranking* de *stakeholders*, la organización deberá plantear las iniciativas orientadas a mejorar la relación con sus principales grupos de interés. Para la priorización de iniciativas, se tomó en cuenta el modelo de Del Castillo y Schwalb (2011) en donde cada iniciativa planteada debe ser evaluada según su impacto y factibilidad. Para evaluar el impacto, se cuantificó de 0 a 3 (0 = impacto nulo; 3 = impacto alto), dependiendo del grado de impacto a nivel económico y social. Luego, estos valores fueron sumados obteniéndose cifras que iban del 0 al 6. Si el valor obtenido se encuentra entre 0 y 3 podría afirmarse que la iniciativa tenía un bajo impacto; y si se encontraba entre 4 y 6, que contaba con un alto impacto.

Durante la evaluación de la factibilidad, se tuvieron en cuenta cuatro criterios: inversión, competencias, alianzas y tiempos de ejecución, con una cuantificación que iba de 0 a 2. El criterio para la asignación de valores se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Escala para Evaluación de Factibilidad

Inversión (B1)		Competencias B (2)		Alianzas (B3)		Tiempo (B4)	
2	< 1% ingresos totales	2	>= 3 expertos	2	2 o más opciones	2	1 mes
1	2% ingresos totales	1	< 3 expertos	1	1 opción	1	1 año
0	3% ingresos totales	0	No las tiene	0	Ninguna opción	0	> 1 año

Nota. Tomado de «Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social», por E. Del Castillo y M. M. Schwalb, 2011, p. 39. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Graña & Montero y Espacio Azul.

Tras la asignación de valores, se calculó un valor total representado por la suma de los valores asignados a cada uno de los criterios. Si el valor total era mayor a 4, se concluía que la factibilidad de ejecutar la estrategia es alta; por el contrario, si era menor o igual a 4, la factibilidad de la estrategia era baja. Del Castillo y Schwalb (2011) afirmaron que tras medir el impacto y factibilidad de las iniciativas, estas se priorizaron teniéndose en cuenta, en primer lugar, a aquellas que tuvieran un alto impacto y una alta factibilidad; en segundo lugar a aquella con un bajo impacto y una alta factibilidad; y por último, a las que tuvieran un alto impacto y una baja factibilidad.

3.9. Recolección de Datos

El estudio se realizó entre diciembre de 2015 y el primer trimestre del 2016, en un grupo de 12 personas que fueron encuestadas por los integrantes de esta investigación.

El proceso se desarrolló de la siguiente manera: los investigadores visitaron el domicilio o el trabajo de los colaboradores del sector bancario seleccionados de acuerdo con su perfil para realizar las encuestas; también se realizó encuestas vía telefónica y por correo. Antes de empezar la encuesta, las personas seleccionadas eran informadas sobre la finalidad y los beneficios de este estudio. También se les explicó cómo responder las preguntas, y se les solicitó su consentimiento voluntario en forma verbal. Culminada la encuesta, los participantes fueron invitados a firmar el formato de consentimiento.

El instrumento utilizado es el cuestionario Indicadores de RSE-Perú 2021. El tiempo de duración de la encuesta fue de casi 50 minutos. Antes de ser empezada, se verificó que el participante contara con el perfil determinado para esta investigación. Cuando el participante culminó de responder el cuestionario, se procedió a verificar que todas las preguntas hayan sido contestadas para garantizar que la información estuviese completa. Debido a que se trata de una investigación aplicada, en la cual no se modificó el instrumento de trabajo, y no se requirió la validación de confiabilidad a través del Alfa Cronbach.

Culminado el proceso de recopilación de información, a través de la herramienta Excel, se verificó el 100% de las encuestas, a las que se le dio una codificación para que fueran registradas y analizadas por los miembros del grupo de investigación.

3.10. Resumen

Este estudio ha utilizado el cuestionario de Indicadores de RSE - Perú 2021, que es una adaptación a la realidad peruana de los indicadores responsabilidad social empresarial de Ethos, con el fin de presentar propuestas de mejoran en dicho campo entre los grupos de interés de la banca peruana. La muestra es no probabilística y está integrada por trabajadores

del sector bancario de Lima Metropolitana. La recolección de datos estuvo a cargo de los investigadores del estudio. Los participantes seleccionados de la encuesta fueron invitados a participar en forma voluntaria. Culminado el proceso de encuesta, los datos fueron codificados y registrados para luego ser analizados.

De los datos recolectados, se obtuvo el diagnóstico de la responsabilidad social de la banca peruana a través de un diagrama de red. Luego, se realizó la priorización de los *stakeholders* estableciéndose un *ranking*, que sirvió para proponer mejoras. Finalmente, se realizó la priorización de las iniciativas propuestas teniendo en cuenta su impacto y la factibilidad de ser realizadas.



Capítulo IV. Resultados y Lineamientos Estratégicos

En este capítulo, se desarrollan el diagnóstico de la responsabilidad social del sector bancario; la priorización de *stakeholders* teniendo en cuenta cuatro enfoques, que fue ampliamente detallado en el Capítulo III; y el establecimiento de un *ranking* de *stakeholders*. Asimismo, se plantean objetivos de mejora de la RSE en la banca peruana. Para esto, se tomó en cuenta el diagnóstico de la situación actual del sector bancario y los grupos de interés seleccionados para este estudio. También se presenta la priorización de iniciativas planteadas según su impacto y factibilidad de ser realizadas, así como la justificación de las iniciativas seleccionadas tras el proceso de priorización.

4.1. Diagnóstico de la Responsabilidad Social de la Banca Peruana

4.1.1. Presentación y análisis de resultados

La muestra se obtuvo a partir de los 12 principales bancos peruanos. Se determinó a los encuestados según un perfil previamente establecido. De ellos, siete fueron mujeres; y cinco hombres; con esto se garantizó la equidad de género. El resultado reveló si los procesos, políticas, normas de la banca peruana se encuentran integrados a las necesidades de cada *stakeholder* (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente y gobierno).

Tabla 7

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Accionista’

1.	Accionistas	Indicadores
1.1.	Dialogo con las partes interesadas	3.10
1.2.	Balance social o reporte de sostenibilidad	3.30
1.3.	Cultura organizacional	4.14
1.4.	Gobierno corporativo	4.33
1.5.	Desarrollo de principios éticos	4.36
1.6.	Relaciones con la competencia	4.44

De la Tabla 7, se concluye que existe una necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas relacionadas con mejorar el dialogo con las partes interesadas, pues los resultados de la percepción de los encuestados en este punto fueron los de menor valor en temas

relacionados con la utilización de la Norma AA1000, como base para mejorar la relación con las partes interesadas. Asimismo, no perciben que los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés se comunican y comparten en todos los niveles de la organización. Con respecto a balance social o reporte de sostenibilidad, se presentan valores con bajos puntajes. Esto indica que el sector bancario sí incorpora en su reporte/balance social, críticas, sugerencias y declaraciones de las partes interesadas, incluyendo a por lo menos cuatro *stakeholders*.

Tabla 8

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Colaboradores’

2.	Colaboradores	Indicadores
2.1.	Jubilación y dimisiones	2.77
2.2.	Relaciones con el grupo de trabajadores y sindicato	3.14
2.3.	Desarrollo personal y familiar	3.42
2.4.	Personal subcontratado	3.58
2.5.	Cuidado del al salud y seguridad y condiciones de trabajo	3.79
2.6.	Desarrollo profesional y empleabilidad	3.86
2.7.	Valoración y respeto a la diversidad	3.89
2.8.	Política de remuneraciones y beneficios	3.92
2.9.	Gestión participativa	4.31

De la Tabla 8, se concluye que existe una necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas que mejoren la relación con los trabajadores y sindicatos, y los procesos de jubilación y dimisión. Sobre esto último, los puntos más bajos se deben a la falta de promoción de análisis y discusión de alternativas de manutención y reducción de gastos con los colaboradores, o la incipiente promoción de actividades que permitan aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad, o la falta de un programa de previsión complementaria para la jubilación.

Con respecto al indicador «Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos», los puntos con valores bajos se refieren a la falta de retroalimentación de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, en la toma de decisiones gerenciales. Otro punto es si se provee a grupos de trabajadores

organizados y/o sindicatos datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los empleados. Las iniciativas deben de estar orientadas a mejorar el beneficio económico del trabajador durante su permanecía, con ayuda de programas que generen rentabilidad al sector bancario y otros que garanticen un proceso de desvinculación.

Tabla 9

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Clientes’

3. Clientes	Indicadores
3.1. Desarrollo de productos y gestión	3.92
3.2. Políticas de márketing y comunicación	4.11
3.3. Ventas éticas	4.58
3.4. Excelencia de servicio en atención al consumidor	4.79
3.5. Respeto a la privacidad del consumidor	5.14

De la Tabla 9, se concluye que existe necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas orientadas a mejorar la gestión y desarrollo de productos y políticas de márketing y comunicación. Referente al indicador «Desarrollo de productos y gestión», la percepción es baja respecto a los puntos de divulgación de resultados de este tipo de investigación entre sus clientes; otro aspecto plantea si no se han tenido productos retirados del mercado por presión de consumidores u organismos de defensa.

Con respecto al indicador «Políticas de márketing y comunicación», existe una baja puntuación sobre el desarrollo de asociaciones con sus proveedores, distribuidores y asistencia técnica, con el objeto de crear una cultura de responsabilidad social en las relaciones con los consumidores. Otro punto con bajo resultado es si las organizaciones del sector divulgan a los consumidores acerca de los cuidados necesarios en el uso de sus productos y servicios, o la falta de campañas publicitarias que respetan la competencia leal; por ejemplo, sin plagio ni agresiones a los competidores.

Tabla 10

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Proveedores’

4. Proveedores	Indicadores
4.1. Apoyo en el desarrollo de proveedores	3.68
4.2. Valores en la cadena productiva	3.76
4.3. Evaluación y selección proveedores	4.35

De la Tabla 10, se concluye que existe una necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas orientadas a la búsqueda del desarrollo de los proveedores para generar valor en la cadena productiva. En el indicador «Apoyo al desarrollo de proveedores» los puntos con valores bajos se refieren a si el sector bancario estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro, o si existe inclusión de los proveedores a grupos comunitarios locales, o si se posee un plan de consulta de satisfacción para los proveedores. Con respecto al indicador «Valores en la cadena productiva», la percepción de los encuestados es baja en los puntos de promoción de la práctica de RSE en sus proveedores, o establecimientos de plazos formales para que los criterios de responsabilidad social de la organización sean cumplidos por sus proveedores. Otro aspecto con puntaje bajo es si tiene como práctica el procedimiento periódico de investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de proveedores, exigiéndose la documentación respectiva.

Tabla 11

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés 'Comunidad'

5. Comunidad	Indicadores
5.1. Relaciones con las organizaciones comunitarias	3.18
5.2. Impacto de la empresa en la comunidad	3.35
5.3. Apoyo a proyectos y programas sociales	3.44
5.4. Participación de la empresa en la acción social	4.04

De la Tabla 11, se concluye que existe una necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas que generen un impacto positivo en las comunidades que operan y que fortalezcan las relación organización/comunidad. En el indicador relaciones con las organizaciones comunitarias los puntos bajos son referentes a si se promueven inversiones en proyectos específicos de organizaciones comunitarias, o si las organizaciones del sector han formalizado procesos de control y seguimiento de su inversión social, o si se cuentan con programas para el desarrollo de capacidades de organizaciones locales. Con respecto al

indicador de impacto de la empresa en la comunidad, los puntos bajos resultado de la percepción de los encuestados están dirigidos a puntos como, a si se tienen planificadas reuniones sistemáticas para informar a líderes locales sobre las medidas tomadas en relación a la comunidad, o si se contribuye a la mejora de la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad. Otro aspecto bajo es si se dan prácticas de compra y de inversiones para apurar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que las organizaciones del sector operan.

Tabla 12

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Medio Ambiente’

6. Medio ambiente	Indicadores
6.1. El impacto en el medio ambiente	2.67
6.2. Cuidados en la incorporación de insumos	2.89
6.3. Responsabilidad ambiental a través del ciclo productiva	2.93
6.4. Educación ambiental y compromiso de la empresa	3.32

De la Tabla 12, se concluye que existe una necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas que reduzcan el impacto en el medio ambiente con el uso eficiente de los insumos involucrados en las operaciones de la banca peruana. En el indicador de impacto en el medio ambiente, existen valores bajos aun cuando las organizaciones del sector cuentan con un sistema de gestión ambiental, como la norma ISO 14001 y/o similares, o si realizan estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación en las localidades donde van a operar. Otro punto bajo es si la banca peruana participa en comités/consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al Gobierno y a la comunidad. Con respecto al indicador de cuidados en la incorporación de insumos, los puntos bajos hacen referencia a la falta de acciones de control de contaminación causada por vehículos propios o de terceros, o si el sector bancario ha invertido en tecnología para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generen daño ambiental, o si se monitorean y auditan los aspectos

ambientales relacionados con el consumo de recursos naturales y la producción de residuos y desechos.

Tabla 13

Resultados de los Indicadores del Grupo de Interés ‘Gobierno’

7. Gobierno	Indicadores
7.1. Participación de proyectos gubernamentales	2.63
7.2. Liderazgo e influencia en la sociedad	2.88
7.3. Transparencia política	4.11
7.4. Legalidad y transparencia	4.83

De la Tabla 13, se concluye que existe una necesidad de atender a este *stakeholder* en iniciativas que fomenten la participación de proyectos gubernamentales y liderazgo e influencia en la sociedad. En el indicador de participación de proyectos gubernamentales, los puntos con valores bajos hacen referencia a si las organizaciones del sector bancario contribuyen con recursos humanos o técnicos para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno local o regional, o si se adoptan o desarrollan asociaciones con entidades públicas, con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios públicos. Con respecto al indicador liderazgo e influencia en la sociedad, los valores bajos en la falta de interacción con la comunidad académica y científica, o si se adoptan o desarrollan asociaciones con empresas del gremio para la mejora de los servicios y niveles de calidad de la industria, o si se patrocina o se realizan campañas de comunicación exclusivamente relacionadas con aspectos de interés público (por ejemplo: contra el consumo drogas, optimismo, etc.). Otra calificación baja da cuenta de si las organizaciones del sector bancario participan en la elaboración de propuestas de carácter social, que luego son comunicadas a las autoridades de Gobierno con el objetivo de su adopción.

Estos resultados muestran la situación actual de la responsabilidad social de la banca peruana, y la situación actual de integración de la RSE con sus *stakeholders* y las brechas existentes.

Tabla 14

Resumen de Indicadores Obtenidos por cada Stakeholder según los Indicadores de RSE - Perú 2021

<i>Stakeholders</i>	<i>Indicadores</i>
1. Medio ambiente	2.95
2. Comunidad	3.50
3. Gobierno	3.61
4. Colaboradores	3.63
5. Proveedores	3.93
6. Accionistas	3.94
7. Clientes	4.50

En la Tabla 14, se presenta un resumen de los resultados obtenidos por medio de la encuesta indicadores RSE-Perú 2021 en la banca peruana. Se puede evidenciar que se ha logrado un mayor grado de integración de la responsabilidad social con el grupo de interés ‘cliente’, en cuanto a políticas, estrategias e intereses, encontrándose los valores más altos en los indicadores de respeto a la privacidad del consumidor, porque posee una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario. También presenta una excelencia de servicio en atención al consumidor, sobre todo en el registro de reclamos de sus consumidores o clientes, contando con indicadores de satisfacción de estos últimos, y cuyos resultados son tomados en los procesos de decisión de la empresa. Sin embargo, también evidencia que existe una falta de atención hacia el grupo de interés ‘medio ambiente’, notándose que hay una potencial oportunidad para desarrollar a este *stakeholder*.

4.2. Priorización de Stakeholders

La importancia de la priorización de los *stakeholders* recae en el reconocimiento de las necesidades de los diversos grupos de interés. No todas las necesidades pueden ser atendidas a la vez, por lo se requiere de un plan de priorización. La priorización de los *stakeholders* se realizó estableciéndose un *ranking*, que consiste en comparar los resultados

obtenidos de la encuesta de Indicadores RSE - Perú 2021, y del criterio de priorización de *stakeholders* que reúne cuatro enfoques diferentes en una sola matriz.

4.2.1. Criterios de priorización de *stakeholders*

La identificación correcta de los *stakeholders* permite que las iniciativas planteadas en responsabilidad social atiendan con urgencia las principales necesidades del sector bancario en dicho aspecto. La conceptualización de los cuatro criterios de priorización que han sido utilizados en este estudio se desarrolló con mayor amplitud en el Capítulo II.

A continuación, se describen los resultados obtenidos a partir de los cuatro modelos de priorización: (a) modelo de priorización Poder/Interés, (b) modelo de priorización Urgencia/Poder/Legitimidad, (c) modelo de jerarquización de grupos definitivos, y (d) modelo de Savage (1991).

1. Modelo de priorización Poder/Interés:

Gardner et al. (1989) clasificaron a los *stakeholders* a través de dos variables: (a) poder que poseen y (b) grado de interés. En la Figura 12, se muestra que los accionistas y el gobierno cuentan con poder para afectar el flujo de caja de los bancos. Se observa también que los grupos de interés conformados por los colaboradores, clientes y proveedores, se encuentran alineados con los intereses del sector bancario peruano pero con bajo poder para impactar financieramente al sector, no obstante que el grupo de comunidad y medio ambiente no presenta un nivel de interés en las estrategias y políticas del sector.

2. Modelo de priorización Urgencia/Poder/Legitimidad:

Mitchell et al. (1997) afirmaron que la influencia de los *stakeholders* en una organización se da por medio de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia. La Figura 13 muestra que accionistas y gobierno serán los primeros *stakeholders* a priorizarse, ya que cuentan con las tres variables; asimismo, el segundo grupo a priorizar son colaboradores.

En cuanto a clientes, comunidad, medio ambiente y proveedores, se desarrollarán estrategias para mitigar sus efectos.

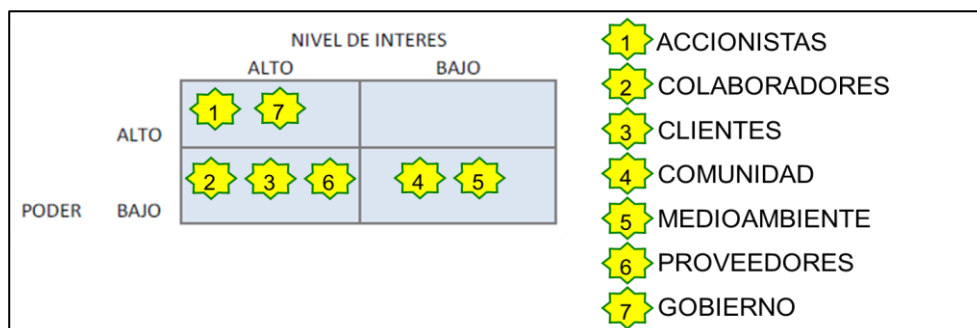


Figura 12. Modelo de priorización Poder/Interés adaptado a la realidad de la banca peruana (2016).

Adaptado del «Handbook of strategic planning», por J. R. Gardner et al., 1989. *R&D Management*, 19(2), p. 201.

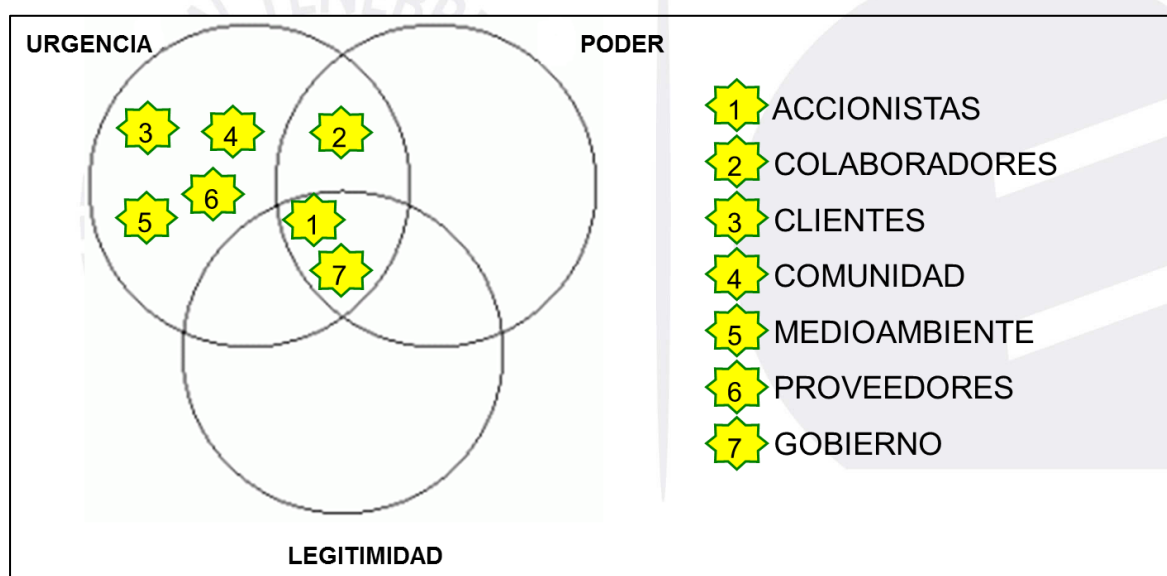


Figura 13. Modelo de priorización Urgencia/Poder adaptado a la realidad de la banca peruana (2016).

Adaptado de «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts», por R. K. Mitchell, 1997. *Academy of Management Review*, 22(4), p. 870.

3. Modelo de jerarquización de grupos definitivos:

Para la priorización de *stakeholders*, Responde (2011) consideró tres variables: (a) efectos negativos de la empresa sobre ellos, (b) poder para afectar las operaciones de la

empresa, y (c) relación cercana con la empresa. La Tabla 15 muestra la cuantificación otorgada según las variables analizadas: efecto negativo de la banca peruana sobre ellos, poder para afectar las operaciones de la banca peruana y la cercanía en la relación con la banca peruana. De los datos obtenidos, se concluye que los accionistas, colaboradores, gobierno y clientes, son los principales *stakeholders*, por lo que requieren mayor atención.

Tabla 15

Jerarquización de Grupos Definitivos

Grupos de Interés	Criterios			Total
	Efecto negativo de la empresa sobre ellos	Poder para afectar la operación de la empresa	Mantienen una relación cercana con la empresa	
Accionistas	2	5	5	12
Colaboradores	4	2	5	11
Gobierno	1	5	5	11
Clientes	4	1	3	8
Proveedores	2	3	3	8
M. Ambiente	2	1	2	5
Comunidad	1	1	2	4

Nota. Codificación: 1: mínima relación; 5: máxima relación.

4. Modelo de Savage:

Savage et al. (1991), a través de una matriz de doble entrada posicionaron a los *stakeholders* de acuerdo con su nivel de influencia en la organización, clasificándolos con potencial para colaborar y amenazar. En la Figura 14, luego del análisis realizado, se muestran a los siete grupos de interés ubicados en los cuatro cuadrantes, en donde los colaboradores, clientes y proveedores son grupos de interés de apoyo para los cuales se deben de desarrollar estrategias de vinculación o integración a las acciones que defina la empresa en su gestión de RSE. Asimismo, las estrategias a aplicarse con los accionistas y gobierno serán de tipo colaborativas entre ellos y la organización; esto para desarrollar planes y fortalecer las relaciones, e incluso evaluar la disponibilidad de recursos. Por otro lado, las estrategias para comunidad y medio ambiente tendrán que ser enfocadas en medios o mecanismos que permitan mantenerlos informados sobre los planes y acciones previstas.



Figura 14. Representación gráfica de los indicadores de los *stakeholders* propuesto por Savage, adaptado a la realidad de la banca peruana (2016). Adaptado de «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders», por G. T. Savage et al., 1991. *Academy of Management Executive*, 5(2), p. 68.

4.2.2. Resumen de Priorización de *stakeholders*

En la Tabla 16 se presenta el resumen de los cuatro modelos de priorización: (a) modelo de priorización Poder/Interés, (b) modelo de priorización Urgencia/Poder/Legitimidad, (c) modelo de jerarquización de grupos definitivos, y (d) modelo de Savage. Siguiendo el criterio propuesto por Marquina (2009), se debe prestar atención a aquellos *stakeholders* que tengan menor puntaje porque son aquellos que requieren mayor prioridad.

4.2.3. Ranking de *stakeholders*

Para la elección de los *stakeholders*, se tomará como información el diagnóstico de la situación actual y los resultados obtenidos de la priorización de los *stakeholders*. Para la evaluación, se calificó de 1 a 7 considerando la siguiente regla: 1 = mejor diagnóstico / baja priorización; 7 = peor diagnóstico / alta priorización. La Tabla 17 muestra los resultados obtenidos luego de la cuantificación de los *stakeholders* seleccionados por medio del diagnóstico y el modelo de priorización de *stakeholders*.

Tabla 16

Resumen de Priorización de Stakeholders, Banca Peruana 2016

Grupos de Interés	Criterios de Priorización				Total
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	
Accionista	1	1	1	1	4
Gobierno	1	1	2	1	5
Colaboradores	3	2	2	2	9
Clientes	3	3	3	2	11
Medio Ambiente	3	6	3	2	14
Proveedores	4	3	4	4	15
Comunidad	4	3	5	4	16

Nota. Codificación: 1: máxima prioridad; 7: mínima prioridad.

Tabla 17

*Puntuación Obtenida de los Stakeholders Seleccionados - Diagnóstico de la Banca**Peruana/Modelo de Priorización de Stakeholders*

Diagnóstico Banca peruana	Puntaje		Priorización de Stakeholders	Puntaje	
Medio ambiente	7	Peor diagnóstico	Accionistas	7	Alta priorización
Comunidad	6		Gobierno	6	
Gobierno	5		Colaboradores	5	
Colaboradores	4		Clientes	4	
Proveedores	3		Medio Ambiente	3	
Accionistas	2	Mejor diagnóstico	Proveedores	2	Baja priorización
Clientes	1		Comunidad	1	

Finalmente, para la elección de *stakeholders*, se sumaron los resultados de cada uno de ellos, que fueron obtenidos tal como se muestra en Tabla 18, para luego listarlos en orden de mayor a menor. Los *stakeholders* seleccionados para la priorización son aquellos que superan la media del puntaje mayor (11). La Tabla 18 presenta el *ranking* de *stakeholders*.

Tabla 18

Resultados Obtenidos Ranking de Stakeholders

Stakeholders priorizados	Puntaje	
Gobierno	11	<i>Stakeholders a considerar en la priorización</i>
Medio ambiente	10	
Colaboradores	9	
Accionistas	9	
Comunidad	7	
Proveedores	5	
Clientes	5	

4.3. Lineamientos Estratégicos

De acuerdo con el resultado obtenido en el *ranking* de *stakeholders*, se busca mejorar los criterios que obtuvieron puntuación baja para cada *stakeholder* priorizado (gobierno, medio ambiente, colaboradores, accionistas y comunidad), de acuerdo al resultado de la encuesta de Indicadores de RSE - Perú 2021 (véase la Tabla 19).

Tabla 19

Criterio Evaluado con Puntuación Baja por Stakeholder Priorizado

Criterio evaluado	Indicador	Stakeholders
Participación de proyectos gubernamentales	2.63	Gobierno
Jubilación y dimisiones	2.77	Colaborador
El impacto en el medio ambiente	2.67	Medio ambiente
Reporte de sostenibilidad	3.30	Accionistas
Relaciones con las organizaciones comunitarias	3.18	Comunidad

Para el planteamiento de las iniciativas estratégicas, se seleccionaron aquellos subcriterios con puntuación baja asociados a los criterios de los *stakeholders* priorizados. En esta parte, se identificó que las propuestas planteadas para mejorar los subcriterios de los *stakeholders* ‘gobierno’, ‘colaboradores’, ‘medio ambiente’ y ‘comunidad’, repercutían de manera directa en la mejora del subcriterio del *stakeholder* accionista (véase la Tabla 20).

Tabla 20

Subcriterio Evaluado con Puntuación Baja por Stakeholder Priorizado

Stakeholders	Criterio	Indicador	Subcriterio	Indicador
Gobierno	Participación de proyectos gubernamentales	2.63	Contribuye con recursos humanos o técnicos para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno local o regional	2.42
Colaborador	Jubilación y dimisiones	2.77	Analiza y discute alternativas de manutención	1.67
Medio ambiente	El impacto en el medio ambiente	2.64	Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares	1.83
Comunidad	Relaciones con las organizaciones comunitarias	3.18	Invierte en proyectos específicos para el bienestar de organizaciones comunitarias	2.67
Accionista	Reporte de sostenibilidad	3.30	Contempla a por lo menos cuatro <i>stakeholders</i> en el reporte de sostenibilidad	2.92

4.3.1. Objetivo general

Proponer iniciativas estratégicas de sostenibilidad en la banca peruana para mejorar la calificación de los subcriterios con puntuación baja para cada *stakeholder* priorizado ('gobierno', 'colaborador', 'medio ambiente', 'accionista' y 'comunidad').

4.3.2. Objetivos específicos

1. Incrementar el indicador del subcriterio 'Contribuye con recursos humanos o técnicos para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno local o regional' en un 79% para el año 2018.
2. Incrementar el indicador del subcriterio 'Analiza y discute alternativas de manutención' en un 164% para el año 2018.
3. Incrementar el indicador del subcriterio 'Está certificada por la norma ISO 14001 y/o similares' en un 68.5% para el año 2018.
4. Incrementar el indicador del subcriterio 'Invierte en proyectos específicos para el bienestar de organizaciones comunitarias' en un 103% para el año 2018.
5. Incrementar el indicador del subcriterio 'Contempla a por lo menos cuatro *stakeholders* en el reporte de sostenibilidad' en un 60% para el año 2018.

4.3.3. Iniciativas estratégicas

1. Gobierno y Sociedad:

- En coordinación con ASBANC, diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las mujeres beneficiarias del Programa Nacional de Apoyo Directo «Juntos».
- Diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, con la finalidad de acceder a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas.

2. Colaborador:

- Desarrollar un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a colaboradores del banco con permanencia mayor a cinco años en la empresa, cuyo aporte será invertido por el Departamento de Inversiones del banco; dicho monto (capital + intereses) será entregado al momento de su jubilación o retiro de la empresa; el banco se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada.
- Integrar a los jubilados ex trabajadores del banco en el equipo de capacitadores de proyectos de educación financiera en las zonas más desfavorecidas del país para fomentar la inclusión en el sistema financiero.

3. Medio ambiente:

- Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, teniendo como alcance a las actividades operativas involucradas en el otorgamiento de productos y servicios financieros; cuantificar y difundir la reducción de costos operativos generados.
- Implementar el Carpooling corporativo, de uso exclusivo de los colaboradores de la sede central de los bancos, para reducir la polución causada por vehículos de dichos colaboradores del banco y lograr ahorro económico para los trabajadores.

4. Comunidad:

- Destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente de un tipo tarjeta de crédito que impulse el banco, a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú.
- Crear un programa para que el cliente decida voluntariamente donar la suma del redondeo del importe que pagan por sus tarjetas de crédito a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del país. El

banco donará el mismo monto que los clientes lograron acumular hasta un límite de dinero.

5. Accionista:

- Difundir en el reporte de sostenibilidad de la banca y la implementación de las estrategias propuestas que impacten en los cuatro *stakeholders* ‘gobierno’, ‘colaboradores’, ‘medio ambiente’ y ‘comunidad’.

4.3.4. Priorización de estrategias

Tras listar las nueve iniciativas estratégicas, se priorizó las relacionadas con los *stakeholders* ‘gobierno’, ‘colaborador’, ‘medio ambiente’ y ‘comunidad’, ya que la implementación de cualquiera de ellas repercutía de manera directa en cubrir la estrategia propuesta del accionista. Para la priorización, se tomó en cuenta el impacto de la estrategia en cuanto a lo económico y social; y su viabilidad en relación con la inversión, competencias, alianzas y tiempo de implementación. Con respecto al impacto de las estrategias relacionadas con la dimensión económica y social, se tiene el siguiente resultado: (a) 0, no tiene impacto; (b) 1, bajo impacto; (c) 2, impacto moderado; y (d) 3, alto impacto (véase la Tabla 21).

De acuerdo con este resultado, ambas iniciativas que dirigieron sus esfuerzos en desarrollar acciones que incrementen el nivel de inclusión financiera en las zonas más desfavorecidas del país, y tengan un impacto moderado en lo económico, ya que el banco obtendría un beneficio monetario por la rentabilidad que generen las cuentas de ahorro o los intereses del crédito que los clientes soliciten para la construcción de sus viviendas. En lo social, habrá un impacto de moderado a alto, ya que mejorará la calidad habitacional de estas personas o para que las madres destinen estos fondos en útiles de educación de sus hijos.

En cuanto al desarrollo de un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a los colaboradores del banco, se tuvo un alto impacto, ya que en lo económico el banco se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada del producto del ahorro, debido a que

los colaboradores tendrían un ingreso adicional para su jubilación o retiro de la empresa para poner un negocio, o sea destinado en actividades que mejoren su calidad de vida durante este periodo.

Tabla 21

Impacto de Estrategias

	Impacto Económico	Impacto Social	Puntaje Total de Impacto Global	Evaluar Impacto	
				Alto	Bajo
1. En coordinación con ASBANC, diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las mujeres beneficiarias del Programa Nacional de Apoyo Directo «Juntos».	2	3	5	X	
2. Diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, con la finalidad de acceder a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas.	2	2	4	X	
3. Desarrollar un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a colaboradores del banco con permanencia mayor a cinco años en la empresa, cuyo aporte será invertido por el Departamento de Inversiones del banco; dicho monto (capital + intereses) será entregado al momento de su jubilación o retiro de la empresa; el banco se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada.	3	3	6	X	
4. Integrar a los jubilados ex trabajadores del banco en el equipo de capacitadores de proyectos de educación financiera en las zonas más desfavorecidas del país para fomentar la inclusión en el sistema financiero.	1	2	3		X
5. Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, teniendo como alcance a las actividades operativas involucradas en el otorgamiento de productos y servicios financieros; cuantificar y difundir la reducción de costos operativos generados.	3	2	5	X	
6. Implementar el <i>Carpooling</i> corporativo de uso exclusivo de los colaboradores de la sede central de los bancos a fin de reducir la polución causada por vehículos de dichos colaboradores del banco y lograr ahorro económico para los trabajadores.	1	2	3		X
7. Destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente de un tipo tarjeta de crédito que impulse el banco, a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú.	2	2	4	X	
8. Crear un programa para que el cliente decida voluntariamente donar la suma del redondeo del importe que pagan por sus tarjetas de crédito a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del país. El banco donará el mismo monto que los clientes lograron acumular hasta un límite de dinero.	1	2	3		X

Resulta de alto impacto la implementación un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, ya que en lo económico ayudará a la entidad bancaria a reducir sus gastos operativos debido al uso eficiente de sus recursos, como luz, agua y papel; y un impacto moderado en lo social, ya que los colaboradores del banco pueden sentirse motivados al trabajar en una empresa comprometida con el medio ambiente.

El impulso del uso de una tarjeta de crédito para mejorar las condiciones de educación en las zonas más desfavorecidas del país tiene un impacto económico moderado para el banco, ya que un porcentaje de lo recaudado será destinado a una ONG para la construcción o reconstrucción de escuelas en estas zonas; y un impacto social moderado, ya que una buena infraestructura de escuelas, si bien es cierto que ayuda en las condiciones de educación, no garantiza una educación de calidad.

Con respecto a la factibilidad de las estrategias en cuanto a inversión, competencias, alianzas y tiempo de implementación, destacan las siguientes iniciativas de acuerdo con la puntuación descrita en la Tabla 22: (a) Cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, con la finalidad de acceder a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas; (b) programa de ahorro previsional voluntario dirigido a colaboradores del banco; (c) implementación de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001; y (d) destino de un porcentaje de lo recaudado mensualmente por el uso de una tarjeta de crédito a una ONG para la mejora de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú.

Tabla 22

Factibilidad de Estrategias

	Factibilidad				Total B1+B2+B 3+B4	Evaluar Factibilidad	
	(B1) Inversión	(B2) Competencias	(B3) Alianzas	(B4) Tiempo		Alta	Baja
1. En coordinación con ASBANC, diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las mujeres beneficiarias del Programa Nacional de Apoyo Directo «Juntos».	1	0	0	1	2		X
2. Diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, con la finalidad de acceder a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas.	1	0	2	1	4	X	
3. Desarrollar un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a colaboradores del banco con permanencia mayor a cinco años en la empresa, cuyo aporte será invertido por el Departamento de Inversiones del banco; dicho monto (capital + intereses) será entregado al momento de su jubilación o retiro de la empresa; el banco se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada.	2	2	1	1	6	X	
4. Integrar a los jubilados ex trabajadores del banco en el equipo de capacitadores de proyectos de educación financiera en las zonas más desfavorecidas del país para fomentar la inclusión en el sistema financiero.	1	1	0	1	3		X
5. Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, teniendo como alcance a las actividades operativas involucradas en el otorgamiento de productos y servicios financieros; cuantificar y difundir la reducción de costos operativos generados.	1	1	2	1	5	X	
6. Implementar el Carpooling corporativo de uso exclusivo de los colaboradores de la sede central de los bancos a fin de reducir la polución causada por vehículos de dichos colaboradores del banco y lograr ahorro económico para los trabajadores.	1	1	1	1	4		X
7. Destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente de un tipo tarjeta de crédito que impulse el banco, a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú.	1	1	2	2	6	X	
8. Crear un programa para que el cliente decida voluntariamente donar la suma del redondeo del importe que pagan por sus tarjetas de crédito a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del país. El banco donará el mismo monto que los clientes lograron acumular hasta un límite de dinero.	1	0	2	1	4		X

En cuanto a la creación de una cuenta de ahorro flexible con tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, actualmente la ASBANC viene participando en la educación financiera en su Centro de Estudios Financieros (CEFI) a peruanos de todas las zonas del Perú, para que cuenten con una cultura de ahorro y puedan acceder a productos y servicios financieros que cubran sus necesidades. Para ello, la banca debe diseñar e incentivar el uso de las cuentas de ahorro para la satisfacción de estas necesidades. El costo de inversión de crear este producto simplificado sería bajo, e implica su creación en el sistema del banco y una cartilla de información para la SBS.

En la actualidad, no existe competencia de bancos que ofrezcan este producto por lo que existe una alta posibilidad de generar alianzas con ferreterías y tiendas de materiales de construcción. Además, su tiempo de implementación sería medio, ya que las principales actividades serían la comunicación previa a la SBS, el tiempo de capacitación al personal y la difusión del producto.

Con respecto al programa de ahorro previsional voluntario dirigido a los colaboradores del banco, la inversión para su creación sería baja debido a que se trata de la creación de un nuevo subproducto del producto ahorros en el sistema, con la generación de su cartilla de información. Este producto cuenta con competencias muy desarrolladas, como el caso de las entidades de administración de fondos de pensiones (AFP) y la Oficina de Normalización Previsional (ONP). Sin embargo, lo que se propone es un beneficio adicional a lo que se puede obtener de estas entidades. Existe una baja posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas, y si esta se diera, sería con empresas dentro del grupo. Y en cuanto al tiempo de implementación, se considera medio, ya que solo contarían el tiempo de información a la SBS, la capacitación al personal y la difusión del nuevo producto.

Cada vez más son los bancos que se suman en el desarrollo de la sostenibilidad para conseguir un adecuado equilibrio entre la parte económica, social y la conservación del

medio ambiente. Es por ello que la implementación de un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001 debería considerarse dentro del presupuesto anual de los bancos, dentro de las acciones que se planifican para lograr esta sinergia.

Según las encuestas realizadas en las diferentes entidades bancarias del país, el Banco Financiero es el primer y único en contar con las certificaciones ISO 14001, por lo que la dimensión de las competencias las tiene algo desarrolladas. Por último, en cuanto al tiempo de implementación, se considera un año para la planificación, la ejecución y la medición de los resultados.

La última iniciativa destacada es destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente por el uso de una tarjeta de crédito a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú, cuya inversión sería media, ya que se trata de crear este subproducto dentro de un tipo de tarjeta de crédito existente que más coloque dentro del sistema (por ejemplo tarjeta oro). El contrato sería el mismo, al igual que el tarifario, y lo que se tendría que desarrollar es la publicidad para incentivar su uso y la operatividad dentro del sistema para que, a fin de mes, un porcentaje de lo recaudado sea destinado a una cuenta de una ONG para fines educacionales.

En cuanto a las competencias, según las entrevistas realizadas a los diferentes bancos del país, solo el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), cuenta con una tarjeta de crédito llamada Q'eswachaka Oro, en la que un porcentaje de las ganancias es destinada a un patronato del Cusco para la reconstrucción anual del Puente Inca Q'eswachaka, y para mejorar la calidad de vida de las comunidades aledañas a dicha infraestructura. Existe una alta posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con diversos comercios del país para obtener promociones especiales y de esa manera incentivar el uso de esta tarjeta de crédito. El tiempo de implementación sería menos de un año, ya que entre las actividades principales a

desarrollar están la operatividad para el destino de los fondos a fin de cada mes y el tiempo de capacitación y difusión del nuevo producto.

Luego de evaluar el nivel de impacto y factibilidad de cada iniciativa estratégica, se procedió a realizar una calificación sobre la base de ambos resultados con el fin de priorizar aquellas iniciativas que serán claves para que el banco logre una buena relación con su entorno (véanse la Tabla 23 y las Figuras 15 y 16).

De acuerdo con la evaluación y calificación realizada a cada iniciativa estratégica propuesta, el resultado hace suponer que el banco podría centrar sus actividades en las siguientes acciones para lograr una buena relación con sus entorno: (a) Lanzar una cuenta de ahorro flexible, con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, para facilitarles el acceso a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas; (b) lanzar un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a los colaboradores del banco; (c) implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001; y (d) destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente por el uso de una tarjeta de crédito a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú. La justificación de estas estrategias se encuentra en el punto 4.3.5 de la presente investigación.

4.3.5. Justificación de las iniciativas estratégicas

1. Diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, con la finalidad de acceder a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas: Según el reporte de «Inclusión Financiera en América Latina y el Caribe: Datos y Tendencias» (2015), que fue trabajado en colaboración con la ASBANC, revela el estado real de la situación bancaria en cuanto al uso de los productos y servicios financieros como créditos, depósitos, número de deudores, entre otros, con el fin de medir el grado de penetración del

sistema financiero en los diferentes países de América Latina. Con respecto al nivel de portafolio crediticio, se observa en la Figura 17 que el promedio de la región es el 41.1% y nuestro país se ubica por debajo del promedio con 37%. Panamá destaca con un 120% lo cual representa una mayor proporción de su PBI al igual que Chile y Brasil con un 87.8% y 62.1%, respectivamente.

Tabla 23

Evaluación de Impacto y Factibilidad

	Impacto General		Factibilidad	
	Alto Impacto	Bajo Impacto	Alto Impacto	Bajo Impacto
1. En coordinación con ASBANC, diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las mujeres beneficiarias del Programa Nacional de Apoyo Directo «Juntos».	X			X
2. Diseñar una cuenta de ahorro flexible y con una tasa preferencial dirigida a las personas que viven en las zonas más desfavorecidas del Perú, con la finalidad de acceder a un crédito formal para la autoconstrucción de sus viviendas.	X		X	
3. Desarrollar un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a colaboradores del banco con permanencia mayor a cinco años en la empresa, cuyo aporte será invertido por el Departamento de Inversiones del banco; dicho monto (capital + intereses) será entregado al momento de su jubilación o retiro de la empresa; el banco se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada.	X		X	
4. Integrar a los jubilados ex trabajadores del banco en el equipo de capacitadores de proyectos de educación financiera en las zonas más desfavorecidas del país para fomentar la inclusión en el sistema financiero.		X		X
5. Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, teniendo como alcance a las actividades operativas involucradas en el otorgamiento de productos y servicios financieros; cuantificar y difundir la reducción de costos operativos generados.	X		X	
6. Implementar el Carpooling corporativo de uso exclusivo de los colaboradores de la sede central de los bancos a fin de reducir la polución causada por vehículos de dichos colaboradores del banco y lograr ahorro económico para los trabajadores.		X		X
7. Destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente de un tipo tarjeta de crédito que impulse el banco, a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del Perú.	X		X	
8. Crear un programa para que el cliente decida voluntariamente donar la suma del redondeo del importe que pagan por sus tarjetas de crédito a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas más desfavorecidas del país. El banco donará el mismo monto que los clientes lograron acumular hasta un límite de dinero.		X		X

NIVEL DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CALIFICACION DE LA PRIORIDAD DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Alto impacto y alta factibilidad	Claves
Bajo impacto y alta factibilidad	Facil de hacer
Alto impacto y baja factibilidad	Deseables
Bajo impacto y baja factibilidad	Pendientes

Figura 15. Calificación de las iniciativas estratégicas.

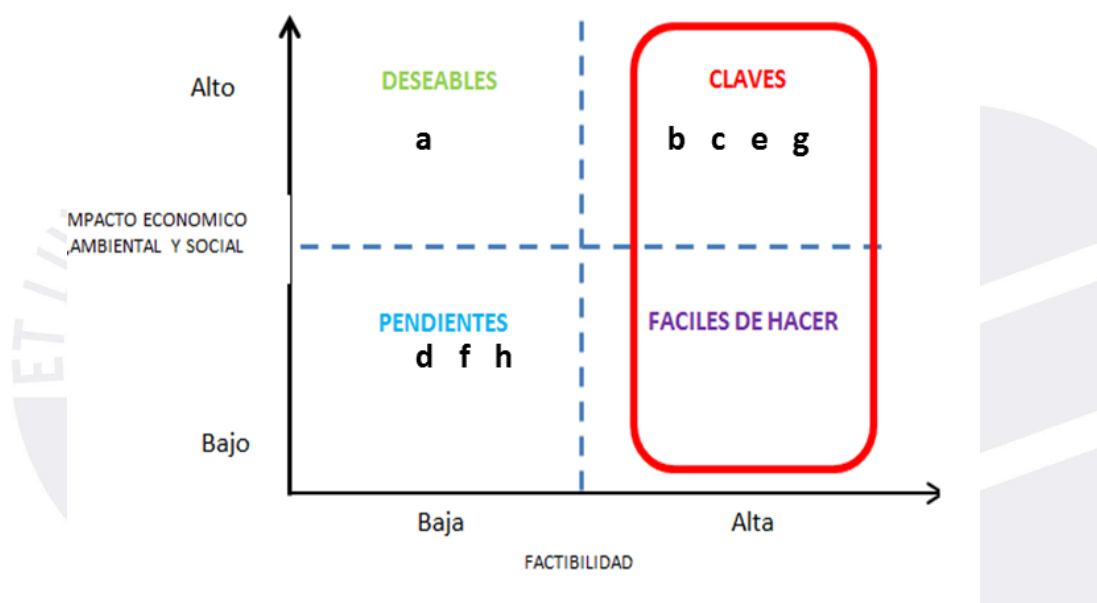


Figura 16. Resultado de la calificación de las iniciativas estratégicas.

En cuanto a los depósitos en instituciones reguladas como porcentaje del PBI (véase la Figura 18), el promedio en América Latina es 32.8%, donde Panamá vuelve a destacar con un 75.43% de depósitos que representan una mayor proporción de su PBI, resalta Venezuela con un 65%; nuestro país se encuentra por encima del promedio con un 38.5 %; sin embargo, su posición con respecto a sus países vecinos no es la mejor, Chile y Bolivia cuentan con un 60.8% y 52.8%, respectivamente.

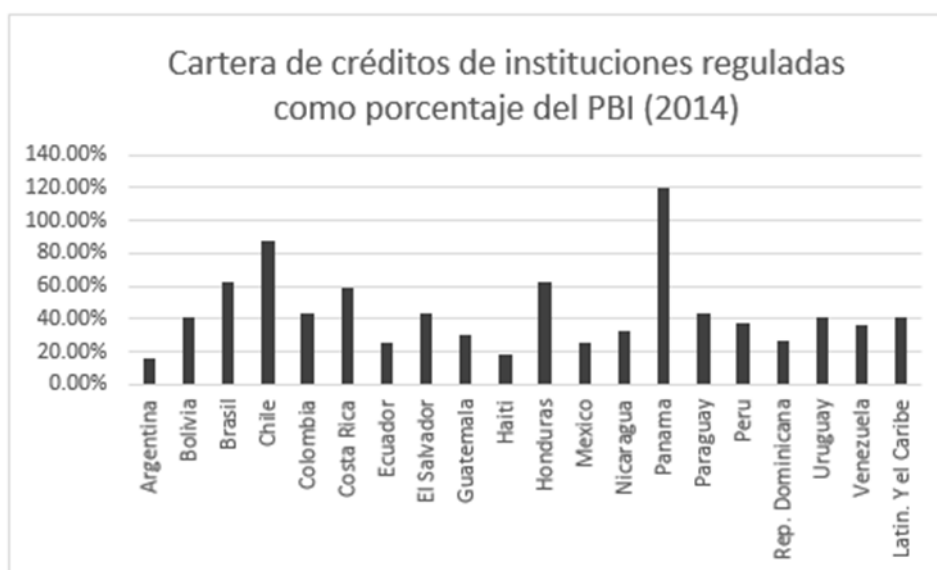


Figura 17. Cartera de créditos de instituciones reguladas como porcentaje del PBI (2014). Tomado de «Alcances sobre nuevo reporte del BID», por la ASBANC, 2016. *Asbanc Semanal*, N° 187, Año 5, p. 1.



Figura 18. Depósitos en instituciones reguladas como porcentaje del PBI (2014). Tomado de «Alcances sobre nuevo reporte del BID», por la ASBANC, 2016. *Asbanc Semanal*, N° 187, Año 5, p. 2.

El Perú, consciente de estos resultados, ha puesto en marcha la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), ya que en general, solo el 29% de los adultos peruanos tienen una cuenta en una institución financiera formal, según un estudio del Global Findex 2014. Se trata de garantizar que en los próximos años, al menos el 75% de los adultos tengan acceso a una cuenta bancaria. Este plan va alineado al objetivo del Grupo del

Banco Mundial hacia la meta del Acceso Financiero Universal en 2020 (UFA2020), cuya meta es otorgar acceso financiero a los dos mil millones de adultos que no se encuentran bancarizados a nivel mundial; y también va alineado a uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

En este contexto, las entidades bancarias peruanas deben trabajar junto con el Gobierno y con las entidades regulatorias para impulsar la inclusión financiera, enfocándose principalmente en la base de la pirámide a través del acceso y uso de servicios financieros sostenibles, simplificados y de calidad, para reducir la pobreza y generar crecimiento económico y estabilidad financiera.

En ese sentido, según el mapa de pobreza provincial y distrital presentado por el INEI (2015), revela que no todos los distritos han mejorado su situación de pobreza; tal es el caso de algunos distritos de Cajamarca, La Libertad y Amazonas. Por otro lado, en Lima, Villa El Salvador es el distrito más pobre de la capital, con niveles que van de 35.5% a 47.4%.

Según lo expuesto, surge la oportunidad de la banca peruana en contribuir a la inclusión financiera dirigida a hogares de menores ingresos del país, que viven en condiciones precarias a través de la creación de un producto de ahorro flexible, de bajo costo y con trámite simplificado de apertura (nombre y datos del DNI) para la compra de materiales para la autoconstrucción de viviendas más seguras. Las personas que adquieran este producto a través de los agentes corresponsales de los bancos ubicados en dichas zonas, firmarán una carta de compromiso, en la cual se indica que el banco les otorgará una línea de crédito a tasa preferencial siempre y cuando alcancen un monto de ahorro determinado, pactado con la entidad financiera, cuyo destino de crédito sólo será usado para la compra de materiales de construcción. Estas personas podrán concretar la compra de materiales a través del uso de la billetera electrónica (uso de sus teléfonos móviles).

Los principales beneficios obtenidos con esta iniciativa son: a) Clientes, mejorar la calidad habitacional de las personas que adquieren este producto; b) Gobierno, incrementar los niveles de inclusión financiera a través del uso de productos de ahorro y el crédito formal; c) comunidad, fomentar el comportamiento del ahorro responsable en las comunidades más vulnerables del país, para beneficio propio; d) colaboradores, sentimiento de orgullo de pertenecer a una institución que trabaje en reducir el nivel de pobreza del país, lo cual impacta en su motivación al trabajo; e) accionista, aumento de los ingresos por la rentabilidad de los productos captados y colocados, y buena imagen institucional.

- 2. Desarrollar un programa de ahorro previsional voluntario dirigido a colaboradores del banco con permanencia mayor a cinco años en la empresa, cuyo aporte será invertido por el Departamento de inversiones del Banco; dicho monto (capital + intereses) será entregado al momento de su jubilación o retiro de la empresa; el banco se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada:** Según un estudio realizado por el Bank of America (2015) a empresas financieras, el 90% de los empleados de las bancos más grandes considera que los beneficios financieros son un elemento básico del paquete de beneficios que reciben. Adicionalmente, el 79% considera que estos beneficios generan empleados más productivos. Considerando que los empleados de un banco entran en contacto con las necesidades financieras de sus clientes, son conscientes de los motivos por los cuales los clientes solicitan los productos. Dentro del mismo estudio, el 70% de los empleados encuestados de medianas entidades financieras considera que ahorrar para la jubilación es lo más importante, y el 94% de los empleados encuestados de las empresas más grandes consideran lo mismo.

En Estados Unidos, existe un modelo diferente de jubilación y ahorro previsional, donde dicho fondo se hace a través del empleador y no de una AFP; esto puede elevar las

expectativas y prioridades con respecto a la jubilación. Sin embargo, en el Perú el contexto cobra mucha más fuerza y los empleados de las empresas hoy en día se están informados sobre su jubilación y las opciones que tienen para ahorrar y aportar a los sistemas mientras se mantienen económicamente activos. En el Perú, un trabajador puede realizar aportes voluntarios a su AFP después de estar cinco años en el sistema y realizar retiros hasta tres veces por año; sin embargo, esta opción es aún ignorada por muchas personas económicamente activas.

El esquema propuesto de contar con una cuenta previsional voluntaria, a trabajadores del banco, les permitirá incrementar el fondo de jubilación para recibir una pensión mayor e inclusive llegar al monto necesario para realizar una jubilación anticipada. Las AFP pagan tasas por encima al 6% en el mercado, sin embargo las personas interesadas deberían tener excedentes que deseen destinar al ahorro previsional.

Actualmente, el mercado financiero ofrece tasas de rendimiento entre 3% y 7%, para una cuenta de depósito a plazo, la cual se compara con la propuesta, dado que sería una cuenta de ahorros de no libre disponibilidad para el empleado. Las tasas mencionadas tienen componentes comerciales que pueden ser exoneradas por los bancos, para beneficio de sus empleados. Los usuarios están cada vez más interesados y eso generaría mayor conciencia sobre la importancia de la jubilación. Además, la educación financiera de un empleado de un banco es más elevada que el promedio donde temas de rendimiento y ahorro son el día a día.

En ese sentido, se propone que la banca diseñe un programa de ahorro previsional voluntario, con tasa preferencial, dirigido a trabajadores que tengan más de cinco años laborando en la entidad, cuyo aporte mensual será acordado con la empresa y descontado por planilla; el trabajador podrá aportar un importe adicional al pactado si así lo requiere. Este importe (capital más intereses), será invertido por el Departamento de Inversiones del

banco para generar rentabilidad y no será de libre disponibilidad, sino que se le entregará el importe total al cliente al momento de su jubilación o retiro de la empresa. La entidad bancaria se quedará con un porcentaje de la rentabilidad generada.

Los principales beneficios obtenidos con esta iniciativa son: a) Colaboradores, ingreso adicional a lo aportado en una AFP u ONP para mejorar su calidad de vida; b) accionista, aumento de los ingresos por la rentabilidad generada de este producto; y buena imagen para trabajar.

3. Implementar un sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, teniendo como alcance a las actividades operativas involucradas en el otorgamiento de productos y servicios financieros; cuantificar y difundir la reducción de costos operativos generados: Muchos bancos en el Perú ya vienen tomando acciones con respecto a ser más eficientes en el uso de sus recursos involucrados de sus operaciones diarias, como el agua, papel, energía y tratamiento de desechos; sin embargo, no se tiene un sistema integral de gestión ambiental que abarque todos estos frentes y puedan ser monitorizados y cuantificados; solo uno del total de 12 bancos encuestados tiene implementado un sistema de gestión ambiental.

Según un estudio realizado por Sámano (2004), sobre los beneficios de implementar un sistema de administración ambiental de acuerdo a ISO 1400 aplicado en diferentes empresas, sostiene que no solo se obtienen beneficios ambientales, sino también económicos (ahorros) un año después de la certificación y beneficios financieros. Este estudio demuestra que la inversión realizada en proyectos ambientales es significativa un año antes de la certificación; no obstante, esta se eleva un año después de la certificación (139%), para disminuir los años posteriores a la certificación (66%). Los beneficios económicos generados por los proyectos ambientales certificados son apreciables (44%) un año después de la certificación, y de 200% los años posteriores a la certificación. Con

respecto a la relación inversión/beneficio de la totalidad de los proyectos ambientales, se observa que un año después de la certificación la relación es de 1.035; es decir, se recuperó el monto de la inversión realizada en un año y se obtuvieron beneficios de 3.5%. Se trata de proyectos evaluados satisfactoriamente desde el punto de vista económico.

En los proyectos de abatimiento de la carga energética, se obtuvo una relación de 1.940 para el primer año después de la certificación. Este dato indica que este tipo de proyectos es factible desde el punto de vista económico y financiero. En general, estos proyectos son generadores de beneficios económicos, como se indica en la Figura 19.

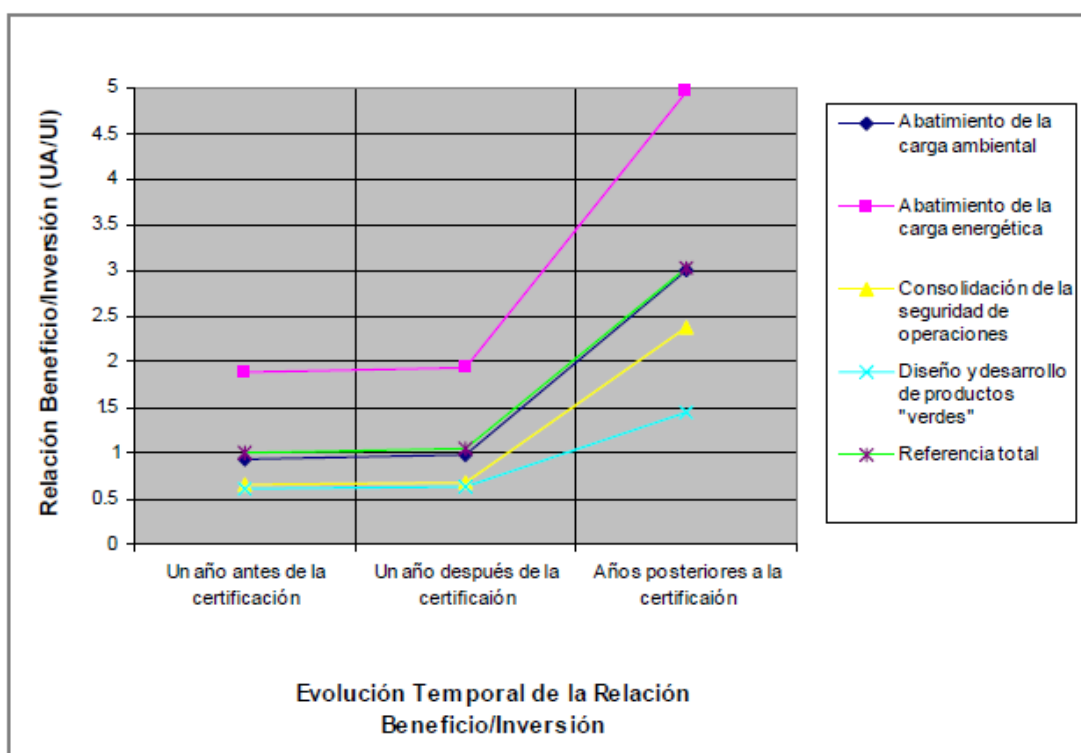


Figura 19. Evolución de la relación beneficio/inversión de los proyectos ambientales que forman el SAA Certificado (2004).

Tomado de « Beneficios económicos y ambientales de los sistemas de administración ambiental de acuerdo a ISO 14001 », por Samano, 2004. In *Congreso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental*, N° 29, p. 1.

En ese sentido y con el objetivo de reducir el impacto ambiental y prevenir la contaminación, se propone implementar un sistema de gestión ambiental basada en la norma ISO 14001 o basada en la guía de la ecoeficiencia. El primer paso sería la

realización de un mapeo del consumo actual de los recursos (agua, papel, energía, etc.) y la definición del alcance de las actividades que se verán impactadas con los cambios. Luego, se establecerán mecanismos de mejora según la norma ISO 14001, o en base a la guía de la ecoeficiencia promovida por el Ministerio del Ambiente. Con la información obtenida, se definirán las metas del consumo de recursos, se pondrá en marcha las actividades y posteriormente se realizará la medición.

Los principales beneficios obtenidos con esta iniciativa son: a) Colaboradores, sensibilidad medioambiental, al adquirir comportamientos ecoeficientes que contribuyan a reducir los costos operativos de la empresa y posible motivación al trabajar con una empresa que se preocupa por el medio ambiente; b) accionistas, incremento de la rentabilidad como consecuencia de reducir los costos de recursos; c) medio Ambiente, reducción de huella de carbono y del impacto con el medio ambiente logrando una buena relación con dicho *stakeholder*.

4. Destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente de un tipo tarjeta de crédito que impulse el banco, a una ONG para el mejoramiento de centros de educación en las zonas desfavorecidas del Perú: De acuerdo al estudio de la cámara peruana de la construcción «Lineamientos para Promover la Inversión en Infraestructura en el Perú: 2012-2016» (2012), existe una relación entre los estados de los ambientes de estudio con el aprendizaje y rendimiento escolar. En América Latina el 54% de las escuelas no cuentan con electricidad, acceso a agua y desagüe potable, entre otros aspectos. Con respecto a la matrícula, el nivel primario presenta una tasa neta de matrícula del 94%, en el caso del nivel secundario el 20% de adolescentes no están matriculados; mientras que en educación inicial se llega al 30% de no matriculados.

Con respecto al tiempo promedio de traslado de personas en edad escolar que se desplazan a pie a su escuela, este es 26 minutos. Existe un número importante de regiones

que no cuentan con IIEE inicial y el 68% de IIEE se encuentran en espacios urbanos, lo cual revela una condición desfavorable para el ámbito rural. Así, se estima que el déficit de centros de educación inicial en el ámbito rural es de 1,938 colegios, siendo Cajamarca la región con mayor déficit, con 361 IIEE necesarias para atender las necesidades de cobertura (véase la Tabla 24).

Tabla 24

Déficit de Centros de Educación Inicial en el Área Rural, 2011

Región	Déficit de IIEE Inicial
Cajamarca	361
Puno	208
Cusco	194
Huánuco	146
Piura	144
Amazonas	123
Loreto	105
La Libertad	104
Junín	92
Lambayeque	87
San Martín	81
Huancavelica	61
Ayacucho	59
Áncash	57
Ucayali	44
Lima provincias	21
Apurímac	20
Pasco	13
Arequipa	9
Ica	3
Lima Metropolitana	3
Madre de Dios	2
Tacna	1

En ese sentido, y con el objetivo de fomentar la educación de calidad a los niños para el desarrollo social y formación integral, se propone que el banco seleccione un tipo de tarjeta de crédito (por ejemplo VISA oro) y cree un subproducto para destinar un porcentaje de lo recaudado mensualmente a una ONG para el mejoramiento de la infraestructura de los centros de educación inicial de las zonas desfavorecidas del país, ya que es el que más impacto negativo tiene en la educación. Se sugiere una tarjeta de crédito, ya que según información de la ASBANC, es uno de los productos que más coloca y genera mayor rentabilidad (véase la Tabla 25).

Para incentivar la venta y uso de este producto, se debe capacitar al personal sobre los beneficios de colocar esta tarjeta, establecer metas de activación de la tarjeta al personal y generar campañas masivas por todos los canales de venta (redes sociales, agencias bancarias, banca telefónica, banca por Internet, etc.) para incrementar su colocación. Asimismo, para hacer más atractivo el producto se deben establecer alianzas estratégicas con comercios para acceder a promociones especiales e incentivar su uso.

Tabla 25

Tarjetas de Crédito de Bancos y Financieras

	Nº de Tarjetas de Crédito Titulares	Monto Utilizado (Millones de S/.)	Línea de Crédito Autorizada (Millones de S/.)	Monto Utilizado / Línea de Crédito Utilizada (%)
Créditos de consumo	8'071,974	18,764	61,848	30.34
Créditos corporativos	1,929	1,929	5,481	0.12
Créditos a grandes empresas	4,787	19	18,004	0.11
Créditos a medianas empresas	27,338	934	4,612	20.25
Créditos a pequeñas empresas	82,374	2,922	9,721	30.06
Créditos a microempresas	38,575	172	2,035	8.44
Total	8'226,797	22,817	22,817	22.44

Los principales beneficios obtenidos con esta iniciativa son: (a) Comunidad, mejoramiento en la infraestructura y calidad de la educación de los niños que pertenecen a comunidades más pobres del país; (b) accionistas, incremento de la rentabilidad por el volumen de colocaciones e intereses generados por la venta y uso de este producto; (c) Gobierno, reducción del déficit de los centros de educación inicial en las zonas rurales del país; (d) colaboradores, mejoramiento en el rendimiento de trabajo por sentirse motivados por pertenecer a una empresa que contribuye con el desarrollo social del país.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

El presente trabajo de investigación, tuvo dos objetivos. El primero fue diagnosticar el grado de integración de los procesos, políticas y estrategias de la banca peruana con sus grupos de interés: clientes, colaboradores, gobierno, comunidad, medio ambiente, proveedores y accionistas. Esta medición se realizó a través del desarrollo del cuestionario de Indicadores de RSE Perú 2021, respondido por 12 colaboradores de las áreas de Operaciones de 12 bancos peruanos, considerando sus percepciones y definiciones de RSE.

5.1. Conclusiones

1. La herramienta utilizada en el presente trabajo, el cuestionario de indicadores de RSE Perú 2021, permitió a las empresas bancarias autoevaluarse y conocer si sus estrategias, políticas y procesos se encuentran alineados a las necesidades de sus *stakeholders*, para establecer estrategias que permitan una mejor relación con ellos.
2. La encuesta reveló que, desde una perspectiva de RSE, la banca peruana tiene una mayor grado de integración con el *stakeholder* 'cliente', enfocando sus procesos, políticas y estrategias para lograr un respeto a la privacidad del consumidor, una excelencia de servicio en atención al consumidor y ventas éticas; sin embargo, debido al limitado número de encuestados por empresa, se cree necesario ampliar la muestra para sincerar este resultado en unas próximas investigaciones.
3. Los *stakeholders* 'accionistas' y 'proveedores' también resaltan en el resultado de esta encuesta. En cuanto a los accionistas, la percepción de los colaboradores de la banca peruana es que este sector realiza acciones para establecer relaciones con la competencia, desarrolla principios éticos y trabaja en un buen gobierno corporativo. Por el lado de los proveedores, existe un riguroso y transparente proceso para la evaluación y selección de proveedores.

4. Los *stakeholders* 'medio ambiente' y 'comunidad', según esta encuesta, resultaron con la más baja puntuación. Según este resultado, se debe a que no se está gestionando de manera adecuada el impacto que tiene la banca peruana con el medio ambiente y no existe una buena relación o comunicación con las organizaciones comunitarias donde opera este sector.
5. En cuanto al resultado de la priorización de los *stakeholders*, desde la perspectiva de RSE, el 'gobierno' es uno de los grupos de interés en donde repercute la máxima prioridad, ya que es quien puede parar la operación de los bancos y es conveniente establecer buena relación con ellos.
6. Si la banca peruana estableciera iniciativas estratégicas enfocadas en la participación de proyectos gubernamentales, proyectos para la jubilación y dimisiones de sus colaboradores, proyectos para mejorar el impacto en el medio ambiente y acciones para establecer buenas relaciones con las organizaciones comunitarias, podría lograr en dos o tres años, mejorar su grado de integración con el Gobierno, los colaboradores, el medio ambiente y la comunidad; y el *stakeholder* 'accionista' se beneficiaría con esto de manera colateral.
7. Las iniciativas planteadas responden a acciones estratégicas que van más allá de directivas que mejoren la reputación y rentabilidad de las empresas. La apuesta por la gestión de la RSE es que esta se convierta en un medio para impulsar en las empresas la innovación y competitividad, con el fin de satisfacer las necesidades de sus *stakeholders* con sostenibilidad.
8. De acuerdo con el reporte de sostenibilidad de los cuatro principales bancos del Perú, estos ya vienen realizando acciones para reducir el consumo de energía, agua, papel y emisiones de CO₂; sin embargo, no se evidenció cómo esta eficiencia genera un beneficio o

prestación tangible en el precio de los productos financieros que ofrecen, y su impacto en las expectativas del cliente.

5.2. Recomendaciones

1. Debido al limitado número de encuestados que participaron en el diagnóstico de la situación actual, al igual que en la evaluación de la priorización, se recomienda ampliar el número de muestras para obtener resultados más acertados a la realidad en una próxima investigación.
2. El sector bancario peruano debe gestionar la RSE teniendo como objetivo durante el desarrollo de sus estrategias, la generación de valor compartido para satisfacer las expectativas de sus grupos de interés.
3. Se debe profundizar en una próxima investigación, en qué medida las prácticas de RSE en la banca peruana se integran en la cadena de valor, y cómo a partir de ello se genera valor compartido. Asimismo, cómo la RSE agrega valor a sus procesos y servicios de la empresa y si genera ventajas competitivas.
4. Se debe diseñar e implementar iniciativas para gestionar un Sistema de Gestión Ambiental tomando como base otras metodologías además de la ISO14001.
5. Se deben realizar más estudios sobre los resultados obtenidos de las empresas bancarias que implementaron el ISO14001 para analizar cuál fue el rédito obtenido.
6. Para estudios futuros, no se deben desligar las herramientas de evaluación de RSE con los modelos de priorización de *stakeholders* y el modelo de priorización de iniciativas.
7. Se recomienda realizar una próxima investigación para medir la evolución del grado de integración de la RSE con la banca peruana en unos próximos años, así como también realizar una comparación del indicador global de este sector frente a otros.

8. No dejar de plantear estrategias para el *stakeholder* ‘Comunidad’, ya que puede ser beneficioso para la empresa. Si una comunidad es exitosa, no solo creará demanda para que se adquieran sus productos o servicios, sino también un entorno que apoye al negocio.
9. Las instituciones del sector bancario deben ejercer una gestión de RSE con enfoque de innovación y mejora continua en los procesos alineados al planeamiento estratégico que se desee desarrollar e implementar. Se debe promover una cultura innovadora que parta de los altos mandos e irradie en toda la organización, alentando a todos los colaboradores, por ejemplo, a presentar propuestas innovadoras que mejoren la RSE con sus grupos de interés.



Referencias

- Acuña, A. P. (2012). *La gestión de los stakeholders: Análisis de los diferentes modelos*. Recuperado de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf
- Álvarez, A., Silvestri, K., & Hernández, R. (2011). Lineamientos estratégicos que permiten fortalecer la responsabilidad social empresarial en el sector bancario. *Revista de Formación Gerencial*, 10(1), 108-134. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016, 7 marzo). Inclusión financiera: Alcances sobre nuevo reporte del BID. *Asbanc Semanal*, N° 187, Año 5, 1-5.
- Ásványi, K. (2009). *CSR communication of a large bank*. Recuperado de http://uni-obuda.hu/users/vecseya/RePEc/pkk/sfyr09/Asvanyi_Katalin.pdf
- Bahl, S. (2012). The role of green banking in sustainable growth. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(2), 27-35.
- Banco Mundial [BM]. (2010). *Indigenous peoples, poverty and development: Draft manuscript*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/EXTINDPEOPLE/Resources/407801-1271860301656/full_report.pdf
- BBVA Continental. (2015a). *Política medioambiental del Grupo BBVA*. Recuperado de <http://bancaresponsable.com/informe-anual-2009/pdf/Politica-Medioambiental-del-Grupo-BBVA.pdf>
- Berbel, G., Reyes, J. D., & Gómez, M. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones (RSO): Análisis y comparación entre guías y normas de gestión e información. *Innovar*, 17(29), 27-48.
- Biswas, N. (2011). Sustainable green banking approach: The need of the hour. *Business Spectrum*, 1(1), 32-38.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.

- Canessa, G., & Cuva, C. M. (2006). *Indicadores de RSE - Perú 2021*. Lima, Perú: Perú 2021.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Crespo, Y. (2012). *Diseño de un modelo de responsabilidad social empresarial aplicado a Banco del Austro S.A. previo análisis comparativo de modelos de responsabilidad social en diferentes sectores industriales*. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/2872/1/09161.pdf>
- De la Haza, A. (2010). Los bancos y la responsabilidad social como medición del éxito. *Derecho PUCP*, (64), 325-332.
- Del Castillo, E., & Schwalb, M. M. (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos de responsabilidad social*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, Graña y Montero y Espacio Azul.
- Del Castillo, E., & Yamada, G. (2008). *Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora*. Documento de discusión DE/08/04. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. F., Singer, D., & Van Oudheusden, P. (2015). The Global Findex Database 2014: Measuring Financial Inclusion Around the World. *World Bank Policy Research Working Paper*, 7255.
- Desarrollo de la Responsabilidad Social [DERES]. (2010). *Manual de autoevaluación: Responsabilidad social empresarial*. Recuperado de http://www.deres.org.uy/manuales.pdf/Manual_Autoevaluacion.pdf

- Duque, Y. V., & Martínez, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: Caso Bancolombia y BBVA. *Investigación y Reflexión*, 20(1), 171-187.
- European Foundation for Management Development [EFMD]. (2005). *The globally responsible initiative: A call for engagement*. Recuperado de http://www.academia.edu/8952318/Diagn%C3%B3stico_de_la_Responsabilidad_Social_en_Organizaciones_Peruanas
- Fernández, C. A. (2011). Propuesta de cambio para el desarrollo de una organización inteligente verde de TI bancaria, basada en redes inteligentes ecológicas, banca móvil y ética organizacional para la banca universal. *Negotium*, 7(20), 87-112.
- Francés, A. (2007). De la responsabilidad social al compromiso social. *Debates IESA*, 12(4), 12-15.
- García, L., & Pérez, A. (2014). Responsabilidad social empresarial, estrategia y ventaja competitiva en el sector bancario español. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 2014(21), 64-81.
- Gardetti, M. A. (2005). Desarrollo sustentable, sustentabilidad y sustentabilidad corporativa. Buenos Aires, Argentina: La-Bell.
- Gardner, J. R., Rachlin, L., Sweeny, H. W. A., & Richards, A. (1989). Handbook of strategic planning. *R&D Management*, 19(2), 201. doi: 10.1111/j.1467-9310.1989.tb00639.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2002). *Suplemento sobre el sector de servicios financieros: Desempeño social*. Recuperado de <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/SectorS.pdf>

- Global Reporting Initiative [GRI]. (2005). *Suplemento sobre el sector de servicios financieros: Desempeño medioambiental*. Recuperado de <http://www.observatorio-rse.org.es/Publicaciones/SectorF.pdf>
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2008). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad y suplemento sectorial para servicios financieros (FSSS)*. Recuperado de <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/G3-Spanish-Financial-Services-Sector-Supplement.pdf>
- Gómez, D., & Gehrke, J. R. (2015, 31 de agosto). Del campo al cajero, tarjetas bancarias biodegradables. *CNN Expansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/tecnologia/2015/08/27/del-campo-al-cajero-tarjetas-bancarias-biodegradables>
- Gómez, D., Méndez, J., Rodríguez, J. M., Torres, S., & Yepes, C. (2014). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores de laptops en Bogotá, Colombia*. Tesis de maestría CENTRUM Católica, Lima
- Guédez, V. (2005). *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial: El aporte de la empresa al capital social*. Caracas, Venezuela: Planeta.
- Instituto Ethos. (2014). *Indicadores Ethos para negocios sustentables y responsables*. Recuperado de <http://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis-v2014/#.VtFoovnhDIU>
- ISO-DIS 26000. Guía sobre responsabilidad social. Oficina Internacional de Normalización (2009).
- Jacoby, S. M. (1997). *Modern manors: Welfare capitalism since the new deal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Jamali, D., & Neville, B. (2011). Convergence versus Divergence of CSR in Developing Countries: An Embedded Multi-layered Institutional Lens. *Journal of Business Ethics*, 102(4), 599-621.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all?: A finish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(3), 20-31. doi: 10.1108/14720700410547477
- Kaeufer, K. (2010). *Banking as a vehicle for socio-economic development and change: Case studies of socially responsible and green banks*. Cambridge, MA: Presencing Institute.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause, “Corporate Social Marketing” leads the pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3/4), 91-103. doi: 10.1080/1524500050 0414480
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632. doi: 10.1108/073637 60110410281
- Lentner, C., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015). *Corporate social responsibility in the banking sector*. Recuperado de <http://www.asz.hu/public-finance-quarterly-articles/2015/corporate-social-responsibility-in-the-banking-sector/a-lentner-szegedi-tatay-2015-1.pdf>
- Ley 29230. Ley de obras por impuesto. Congreso de la República del Perú (2008).
- Marquina, P. S. (2009). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos*. Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Marquina, P. S., Arévalo, L., Bisbal, J., & Subauste, M. (2012). *Consumo socialmente responsable en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Cengage Learning.
- Marquina, P. S., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Morice, J., Velásquez, I., & Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones*

peruanas: Una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria. Lima, Perú:
CENTRUM Católica.

Marquina, P. S., Guerrero, R., Patrón, C., & Semsch, C. (2008). *La percepción sobre la responsabilidad social empresarial: El caso de la banca peruana* (Tesis de posgrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Martínez, J., Vaquero, L. A., Cuadrado, B., & García, I. M. (2015). El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: El papel del consejo de administración. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 129-138. doi: 10.1016/j.iedee.2015.01.001

Marulanda, P. A. (2014). *Prácticas de responsabilidad social empresarial de la banca colombiana: Estudio documental sobre Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.

Ministerio del Ambiente del Perú [Minam]. *Guía de ecoeficiencia para empresas*. Lima, Perú: Autor.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Morataya, J. P., Monroy, G., & Pineda, M. S. (2008). *IndicARSE. Sistema de indicadores de RSE para la región Centroamérica*. Recuperado de file:///C:/Users/gisela/Downloads/48_libro_indicarse%20(4).pdf

Muñoz, O., Fernández, B., & De la Cuesta, M. (2006). *Razón de ser de la banca ética: Experiencia internacionales y nacionales*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=r1li7a02NqkC&pg=PA197&lpg=PA197&dq=Muc3%B1oz,+Fern%3%A1ndez+y+Cuesta+++banca+etica&source=bl&ots=OO2f1_fzvH&sig=uvPIYvt8ZOAMTKqdD63tAjawktI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKE

wiNs865hujLAhXBNSYKHVzNBhwQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Mu%C3%B1oz%
2C%20Fern%C3%A1ndez%20y%20Cuesta%20-%20banca%20etica&f=false

- Niño, D., & Llorente, B. (2009). Equidad y eficiencia en la banca colombiana: Evidencia del aporte de las prácticas de responsabilidad social empresarial. Ponencia en IX Congreso Latinoamericano ALENE (Setiembre 24 y 25 de 2009). Bogotá, Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000226&pid=S0121-6805201200010001100044&lng=en
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2012). La imagen de la responsabilidad social corporativa en un contexto de crisis económica: El caso del sector financiero de España. *Universia Business Review*, 2012(33), 14-29.
- Perú 2021. (2010). *Indicadores Ethos-Perú 2021 de responsabilidad social empresarial*. Recuperado de http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/indicadoresethoscompleto/indicadores_ethos_peru2021.pdf
- Plan de Empleo del Ayuntamiento de Cádiz. (s.f). *Grupos de interés en RSE*. Recuperado de https://www.ifef.es/portalemplo/rsocial/grupos_interes_rse.php
- Porter, M., & Kramer, M. (2006, December). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, January-February. Recuperado de <http://peru2021.org.pe/repositorioaps/0/0/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>
- Villabón, O. G. R., Pinzón, J. V., & Ramírez, G. A. R. (2013). Responsabilidad social corporativa en la banca europea: Un estudio empírico comparativo entre organizaciones de 15 países. *Sotavento MBA*, (22), 82-98.

- Samano Castillo, J. (2004). Beneficios económicos y ambientales de los sistemas de administración ambiental de acuerdo al ISO 14001 en empresas mexicanas. En AIDIS, *Forjando el Ambiente que Compartimos*, 1-7.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Scholtens, B. (2009). Corporate Social Responsibility in the International Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159-175. doi: 10.1007/s10551-008-9841-x
- Schwalb, M. M. (2007). *Una metodología para medir la opinión del consumidor peruano sobre la responsabilidad social del marketing*. Recuperado de http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPP_adc95b50d4dea8dd378bad545cbedffe/Cite
- Silva, E. (2011). Desarrollo económico y supervivencia cultural: Breve historia de las prácticas de responsabilidad social del Banco Mundial sobre pueblos indígenas. *Civilizar de Empresa y Economía*, 2(4), 9-24.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], & Ministerio de Educación del Perú [Minedu]. (2012). *Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidades de inteligencia financiera*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/3/jer/material_pad/Guia_Docente_2012_SBS.pdf

- Toste, M., & Limberg, C. (2010). Análisis comparativo de la responsabilidad social en el sector financiero: Estudios de caso en Perú y Brasil 2007-2009. *Derecho PUCP*, 2010(64), 209-315.
- Viganó, F., & Nicolai, D. (2006). *CSR in the European Banking Sector: Evidence from a Sector Survey*. Recuperado de http://www.rare-eu.net/fileadmin/user_upload/internal/project_documents/Sector_Survey/RARE_CSR_Survey_-_Banking_Sector.pdf
- Vives, A. (2014). Guías para la responsabilidad social en las pyme: Efectividad de herramientas de autoevaluación. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(2), 29-54.
- Yeung, S. (2011). The Role of Banks in Corporate Social Responsibility. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 1(2), 103-115.
- Wolff, F., & Barth, R. (2005). *Corporate Social Responsibility: Integrating a Business and Societal Governance Perspective: The RARE project's approach*. Recuperado de http://www.rare-eu.net/fileadmin/user_upload/documents/RARE_Background_Paper.pdf

Apéndice A. Consentimiento Informado

Buenos días:

Somos estudiantes de CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, escuela en la cual se imparte entre otros, el Programa de Maestría en Dirección de Operaciones.

Nos encontramos desarrollando una investigación con el fin de elaborar la tesis que nos permita obtener el grado académico de Magíster en Dirección de Operaciones; habiendo propuesto como tema de investigación la «Banca socialmente responsable en el Perú».

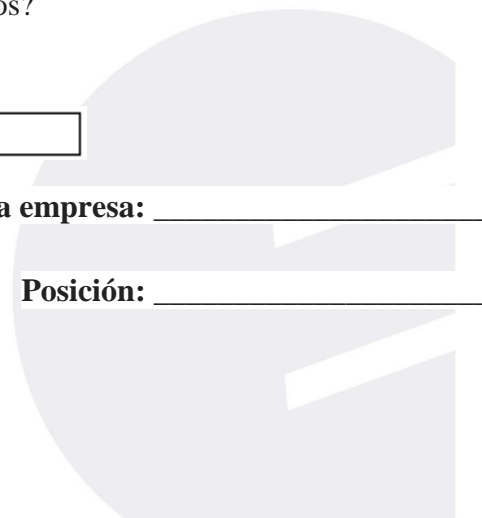
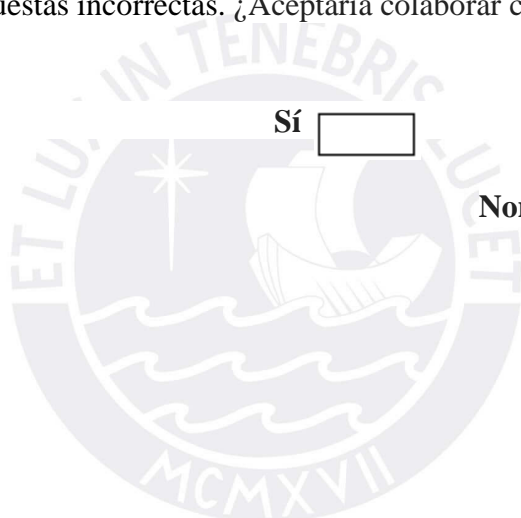
Para tal fin, mucho agradeceremos brindar su colaboración respondiendo el cuestionario sobre Indicadores de RSE Perú 2021. Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas incorrectas. ¿Aceptaría colaborar con nosotros?

Sí

No

Nombre de la empresa: _____

Posición: _____



Apéndice B. Indicadores de RSE Perú 2021. Cuestionario

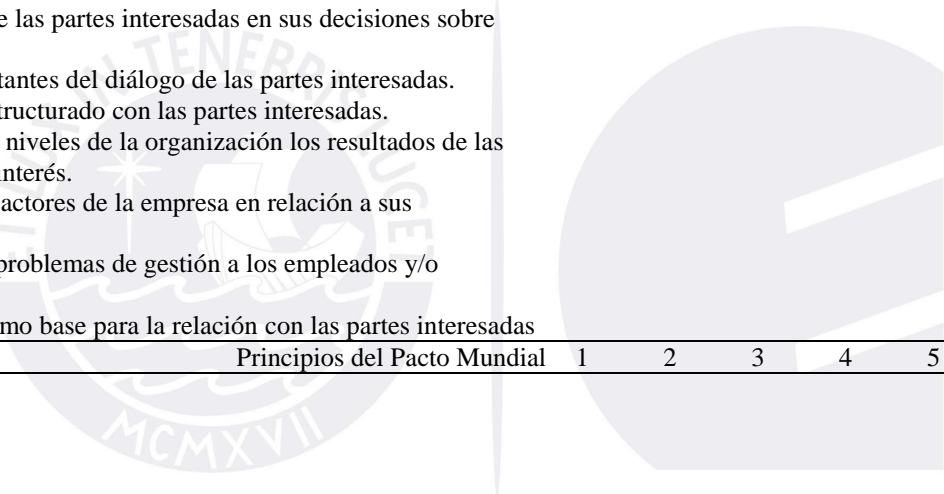
Encuestado: Nombre

1. Accionistas/Inversionistas 1.1. Desarrollo de principios éticos	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios		
<p>En esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Posee un código de ética o de conducta formal de manera escrita. Revisa periódicamente su código de ética. Incluye el respeto a los derechos humanos como criterio formal en sus decisiones de inversión y/o adquisiciones. Orienta sus operaciones en concordancia con las declaraciones de los principios de la OIT, con las directrices para empresa de la OCDE. Expone públicamente sus compromisos éticos por medio de material institucional, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus partes interesadas. 										
<p>El código de ética y/o declaración de valores de la organización:</p> <ol style="list-style-type: none"> Orienta la relación con el personal. Orienta la relación con los proveedores. Orienta la relación con los consumidores y clientes. Orienta la relación con la comunidad. Orienta la relación con el Gobierno. Orienta el compromiso con el medio ambiente. Orienta la relación con los accionistas. Es explícito con referencia al compromiso de ética en la gestión de la información privada obtenida durante la interacción con los diversos públicos de la empresa. Define un comportamiento de transparencia y veracidad de la información ofrecida a todos los colaboradores y partes interesadas. Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas comerciales. Es explícito en promover y defender la competitividad leal. 										
Principios del Pacto Mundial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Accionistas/Inversionistas 1.2. Cultura organizacional	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios		
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee una visión y misión. 2. Promueve la misión y visión en todos los niveles de la empresa. 3. Conduce el diálogo de sus colaboradores con el fin de revisar periódicamente la visión, misión y principios, y estimular su adopción. 4. Transmite sus principios éticos permanentemente y no en forma esporádica o en momentos específicos como la contratación de personal o procesos de auditoría. 5. Orienta y educa regularmente a su personal en relación con sus principios éticos. 6. Posee procesos de educación y difusión de los principios éticos para los colaboradores externos de la empresa. 7. Incorpora en la evaluación y supervisión de los principios éticos a ejecutivos y empleados. 8. Verifica la adecuación y adaptación de sus proveedores a sus valores y principios. 9. Posee directivos que emprenden acciones concretas para difundir los principios éticos. 10. Cuenta con comités o consejeros de gestión para aspectos éticos. 11. Aplica sanciones claras en fallas éticas. <p>En esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 12. Se conoce el concepto de RSE. 13. La RSE es parte de la estrategia empresarial/corporativa/organizacional; no es una actividad aislada. 14. Existe un área/comité/grupo responsable de velar por el cumplimiento y transmisión de políticas de RSE. 15. La RSE está explícita en la misión de la empresa y considerada en sus principios. 16. Se registran las acciones y programas efectuados en el área de la responsabilidad social y se difunden. 										
	Principios del Pacto Mundial									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

1. Accionistas/Inversionistas 1.3. Gobierno corporativo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios	
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Incorpora en su gestión principios de Buen Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas. Aplica los principios de BGC en lo referido a: <ol style="list-style-type: none"> La protección de los derechos de los accionistas. El tratamiento equitativo de los accionistas, incluidos los minoristas y extranjeros. La función de los grupos de interés en el gobierno de la empresa. La comunicación y transparencia informativa. La precisión de las responsabilidades de su directorio, Comunica públicamente sus prácticas de BGC. Cuenta con mecanismos o sistemas formales para la evaluación periódica de los integrantes del directorio. El directorio posee una estructura que contempla consejos o comisiones de administración, auditoría independiente, fiscal y de remuneraciones para: <ol style="list-style-type: none"> Asegurar el control de la propiedad de la gestión. Prevenir/cohibir abusos de poder de sus integrantes. Evitar fraudes de uso de información privilegiada en beneficio propio o actuación en conflicto de intereses. Desanimar el soborno y otras prácticas de corrupción. Evitar la creación de ‘contabilidades paralelas’ o de cuentas secretas. Evitar la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan. Utiliza estudios, encuestas y el apoyo de especialistas para fundamentar mejor la resolución de dilemas éticos, socioambientales y relativos a los derechos humanos. Posee a sus directivos involucrados en el desarrollo de principios éticos y acciones de RSE. 									
	Principios del Pacto Mundial1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

1. Accionistas/Inversionistas 1.4. Dialoga con los <i>stakeholders</i>	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios		
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> Tiene claramente definidos sus <i>stakeholders</i> o grupos de interés. Mantiene comunicación regular con grupos o partes interesadas sobre la naturaleza de sus procesos, productos y servicios. Incluye las expectativas o demandas de las partes interesadas en sus decisiones sobre políticas u operaciones. Posee indicadores de desempeño resultantes del diálogo de las partes interesadas. Se vale de metodologías de diálogo estructurado con las partes interesadas. Se comunican y comparten a todos los niveles de la organización los resultados de las consultas y diálogo con los grupos de interés. Incentiva la participación de todos los actores de la empresa en relación a sus <i>stakeholders</i>. Extiende la discusión de estrategias y problemas de gestión a los empleados y/o interesados directos. Utiliza la Norma AA1009 o similar como base para la relación con las partes interesadas 	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



1. Accionistas/Inversionistas 1.5. Relaciones con la competencia	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Respeta la legislación referente a prácticas de libre competencia y competencia desleal elaboradas por la ASPEC y/o Indecopi. 2. Discute internamente la postura de la organización frente a la competencia y busca un posicionamiento leal. 3. Transmite su postura sobre competencia leal con sus proveedores y clientes. 4. Participa en organizaciones gremiales para la discusión de aspectos de competencia leal. 5. No ha sido denunciada ni procesada por prácticas de competencia desleal. 6. Expone públicamente y con frecuencia sus principios con relación a la competencia (<i>website</i>, materia institucional, informe anual, etc.). 7. Posee mecanismos para comunicarse y relacionarse con la competencia para promover la competencia leal 8. Existen acuerdos de responsabilidad y respeto mutuo entre la competencia. 								
Principios del Pacto Mundial								
1. Accionistas/Inversionistas 1.6. Balance social o reporte de sostenibilidad	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios

Esta empresa:

1. Elabora un informe periódico describiendo acciones sociales y ambientales.
2. Incluye en sus informes o reportes sociales y ambientales aspectos cuantitativos.
3. Produce en reporte/balance social fácilmente accesible, que aborda aspectos sociales, ambientales y económicos de sus actividades.
4. Publica informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de su desempeño, incluyendo datos desfavorables y discutiendo pendencias.
5. Las informaciones sobre la situación económico-financiera de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.
6. Las informaciones sobre aspectos sociales y ambientales de las actividades de la empresa son auditadas por terceros.
7. Involucra por lo menos a cuatro *stakeholders* en la elaboración de su reporte/balance social.
8. Incorpora en el reporte/balance social críticas, sugerencias y declaraciones de las partes interesadas.
9. Contempla a por lo menos cuatro *stakeholders* en el proceso de difusión del balance social.
10. Expone datos sobre aspectos económico-financieros, sociales y ambientales en sus actividades de Internet.
11. Emplea los datos colectados y utilizados en su balance social, en la planificación estratégica de la empresa.

Principios del Pacto Mundial

2. Colaboradores
 - 2.1. Valoración y respeto a la diversidad

Muy en desacuerdo
 Desacuerdo moderado
 Leve desacuerdo
 Leve acuerdo
 Acuerdo moderado
 Muy de acuerdo
 No se aplica

Comentarios

Esta empresa:

1. Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacidad, etc.) en los procesos de admisión y promoción interna.

2.	Capacita a s personal sobre el respeto a la diversidad.									
3.	Usa indicadores para identificar problemas de discriminación.									
4.	Establece estrategias de reclutamiento que apoyan la diversidad.									
5.	Apoya proyectos que mejoran la oferta de profesionales calificados provenientes de grupos usualmente discriminados en el mundo laboral.									
6.	Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.									
7.	Ofrece oportunidad de trabajo a expresidarios.									
8.	Ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes menores de edad dentro de un programa laboral juvenil.									
9.	Existe una política para la contratación de personal mayor de 45 años o desempleados por más de dos años.									
10.	Posee normas que combaten situaciones de acoso sexual.									
11.	No discrimina en sus procesos de selección a candidatas mujeres que tienen antecedentes profesionales similares a aquellos que presentan los postulantes del sexo masculino.									
12.	Busca equidad en la contratación de hombres y mujeres.									
13.	Paga salarios y ofrece beneficios idénticos a hombres que ejerzan la misma función en cualquier nivel jerárquico.									
14.	Cumple con todas las disposiciones que establece la ley en relación con situaciones de embarazo y cuidado de los hijos en los primeros meses de vida.									
15.	Ofrece jornadas de trabajo flexible para el personal que requiera compatibilizar el trabajo con el cuidado de sus hijos.									
16.	Provee servicios de sala cama para quienes lo requieran.									
17.	Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que la faciliten la protección, cuidado y educación de los hijos de los empleados.									
18.	Otorga beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley que facilitan la protección y el cuidado de mujeres empleadas en situación de embarazo.									
19.	Respeto la legislación nacional en relación con la contratación y trabajo de menores (autorizaciones, horas de trabajo, obligaciones escolares, etc.).									
20.	Posee políticas explícitas sobre la no contratación de mano de obra infantil.									
		Principios del Pacto Mundial	1	2	4	5	6			
2.	Colaboradores									
2.2.	Gestión participativa									
			Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
	Esta empresa:									
1.	Estimula y recompensa a los empleados que presenten sugerencias para mejorar los procesos internos.									
2.	Pone a disposición de los empleados las informaciones económicas y financieras,									

<p>procesos, productos o servicios.</p> <p>3. Brinda información a los colaboradores sobre los objetivos estratégicos.</p> <p>4. Capacita a sus empleados para que puedan comprender y analizar tales informaciones.</p> <p>5. Posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes a la empresa.</p> <p>6. Cuenta con comités de trabajadores para la participación en la gestión de la empresa (comité de ética, comité social, comité de costos, etc.).</p> <p>7. Los miembros de los comités son elegidos por los trabajadores o propuestos voluntariamente sin interferencia de la empresa.</p> <p>8. Realiza evaluaciones sobre la percepción de la empresa por parte de los trabajadores.</p> <p>9. Realiza evaluaciones de desempeño en los cuales los superiores son evaluados por sus subordinados.</p>

Principios del Pacto Mundial

3

<p>2. Colaboradores</p> <p>2.3. Relaciones con grupos de trabajadores organizados y sindicatos</p>			<p>Muy en desacuerdo</p> <p>Desacuerdo moderado</p> <p>Leve desacuerdo</p> <p>Leve acuerdo</p> <p>Acuerdo moderado</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>No se aplica</p>	<p>Comentarios</p>
--	--	--	--	--------------------

<p>Esta empresa:</p> <p>1. Posee una directiva que no considera la existencia de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos como negativa para su desarrollo.</p> <p>2. Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos al interior del local de trabajo.</p> <p>3. Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos de información sobre las condiciones de trabajo.</p> <p>4. La directiva se reúne periódicamente con grupos de trabajadores organizados y/o</p>

-
- sindicatos para oír sugerencias y negociar.
5. Provee a grupos de trabajadores organizados y/o sindicato datos financieros y relacionados a los objetivos estratégicos cuando estos afectan a los empleados.
 6. Se retroalimenta de información obtenida a través de grupos de trabajadores organizados y/o sindicatos, para la toma de decisiones gerenciales.
 7. Posee acuerdos colectivos con el sindicato.
-

Principios del Pacto Mundial

3

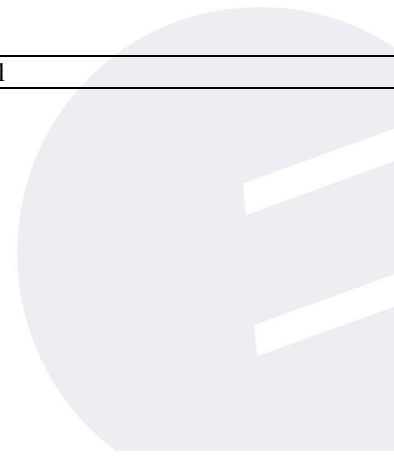
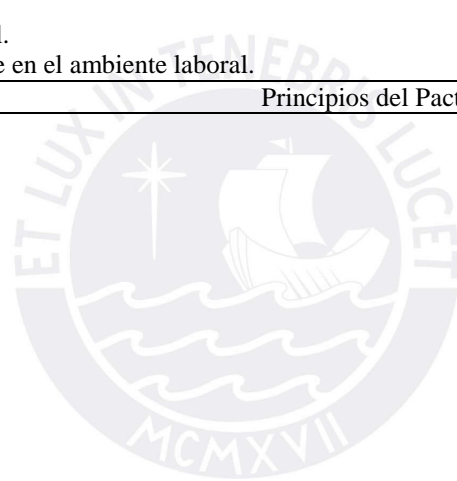


2. Colaboradores 2.4. Política de remuneraciones, beneficios y carrera	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrece a los empleados sueldos competitivos según los estándares del mercado laboral. 2. Posee políticas con metas para reducir la distancia entre la mayor y la menor remuneración pagada por la empresa. 3. Efectuó en los dos últimos años un aumento de salario significativo a los empleados de diferentes niveles. 4. Realiza encuestas para medir la satisfacción de los empleados en lo que se refiere a su política de remuneración y beneficios. 5. Posee un plan estructurado de aumentos salariales sobre la base del tiempo de trabajo. 6. Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel individual, relacionado al desempeño. 7. Posee un programa de participación en los resultados y/o bonificación a nivel colectivo, relacionado al desempeño. 8. Se evalúa y premia el desempeño individual con criterios y procedimientos objetivos. 9. Se evalúa y premia el desempeño colectivo con criterios y procedimientos objetivos. 10. Los empleados participan en la composición accionaria de la empresa. 11. Ofrece a los empleados bonos adicionales orientados por elementos de sustentabilidad como éxitos a mediano y largo plazo, o el alcance de metas relacionadas al desempeño social y ambiental. 12. Ofrece a los empleados beneficios adicionales a los exigidos por la ley. 13. Ofrece a los empleados apoyo en la educación de sus hijos. 14. Ofrece a los empleados financiación para la casa propia. 15. Ofrece a los empleados plan de salud familiar. 16. Ofrece a los empleados financiación para capacitación profesional. 17. Posee política de compensación de horas extras para todos los empleados, incluso gerentes y ejecutivos. 18. Tiene al total de empleados inscritos y remunerados por planilla. 	1	2				6		
Principios del Pacto Mundial								

2.	Colaboradores	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
2.5.	Desarrollo profesional y empleabilidad								
	<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación que fomentan un perfeccionamiento continuo de su personal. 2. Ofrece al personal, sin distinción, becas de estudio para la adquisición de conocimientos más universales y con impacto positivo en su empleabilidad. 3. Destina recursos para el desarrollo de programas que erradiquen el analfabetismo entre sus empleados. 4. Mantiene un programa de educación primaria/secundaria. 5. Cuenta con programas de desarrollo de carrera para sus empleados. 6. Otorga incentivos monetarios y/o programa de conocimiento para aquellos empleados con un desempeño sobresaliente. 7. Premia el desarrollo de habilidades de sus empleados a través de reconocimiento y/o promociones. 8. Posee un programa para la identificación de capacidades potenciales a ser desarrolladas. 9. Ofrece oportunidades de rotación para los empleados que permitan su capacitación en aspectos de la empresa. 10. Presenta una línea de carrera en la empresa, basada en el desempeño, claramente especificado. 11. Prevé un monto anual destinado a capacitación. 12. Posee un programa de retención y atracción de talentos. 13. Ofrece posiciones a practicantes. 14. Ofrece a los practicantes buenas condiciones de trabajo, aprendizaje y desarrollo profesional en sus respectivas área de estudio. 								
Principios del Pacto Mundial		1	2						

2. Colaboradores 2.6. Cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con las obligaciones legales que aseguran buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad. 2. Busca alcanzar o superar modelos de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector. 3. Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción e identificar áreas que requieren atención. 4. Monitorea la carga de trabajo de sus empleados con el objetivo de mejorar su distribución. 5. Procura la participación del personal en la definición de las metas e indicadores de desempeño, relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad. 6. Difunde entre los empleados las metas e indicadores de desempeño relacionados a las condiciones del trabajo, salud y seguridad. 7. Ofrece programas de prevención y tratamiento para dependencia de drogas y alcohol. 8. Promueve ejercicios físicos en el horario de trabajo 9. Utiliza sistemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal. 10. Ofrece un ambiente físico de trabajo en las condiciones mínimas necesarias. 11. Ofrece programas de educación sobre la salud. 12. Ofrece programas de salud, vacunación, chequeos médicos, etc. 13. Ofrece programas específicos de salud de la mujer. 14. Ofrece un programa específico para portadores de VIH/sida. 15. Posee una política expresa de respeto a la privacidad de sus empleados en lo que se refiere a informaciones sensibles (incluso médicas) obtenidas y mantenidas bajo la responsabilidad de RR.HH. 16. Ha sido certificada por la norma AS8000, OHSAS 180001 o similar. 17. Promueve un programa de combate al estrés para los empleados, especialmente los que desempeñan funciones más estresantes (<i>call center</i>, cajas, etc.). 18. Posee un programa de prevención de accidentes de trabajo. 								
Principios del Pacto Mundial	1	2	3	4	5	6		

2. Colaboradores 2.7. Desarrollo personal y familia	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla políticas que faciliten el equilibrio trabajo-familia entre empleados. 2. Desarrolla actividades sociales en las cuales participan los trabajadores y sus familias. 3. Apoya a las familias de los trabajadores por medio de convenios, programas o acuerdos especiales. 4. Apoya económicamente y/o facilita iniciativas individuales de capacitación en áreas no relacionadas con la empresa. 5. Ofrece cursos de desarrollo personal. 6. Ofrece apoyo psicológico disponible en el ambiente laboral. 								
Principios del Pacto Mundial								



2.	Colaboradores	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
2.8.	Jubilación y dimisiones								
	Esta empresa:								
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orienta a su personal sobre los procedimientos administrativos necesarios para la obtención de la jubilación. 2. Prepara a sus empleados para la jubilación, incluyendo sus aspectos psicológicos y de planificación financiera. 3. Involucra a los familiares del empleado en el proceso de preparación para la jubilación. 4. Promueve actividades que permiten aprovechar la capacidad de trabajo de los jubilados en proyectos sociales de la comunidad. 5. Mantiene un programa de previsión complementaria para la jubilación. 6. Frente a la necesidad de reducir costos de personal, busca evitar despidos; y cuando lo hace, se limita a lo estrictamente necesario. 7. Frente a la necesidad de reducir costos de personal, se inicia con representantes de los trabajadores. 8. Analiza y discute alternativas de manutención y reducción de gastos con los empleados. 9. Ofrece programas de retiro voluntario con incentivos. 10. Establece indicadores socioeconómicos, como edad, estado civil o cargas, para orientar la definición de prioridades al despedir. 11. Informa al personal las razones de su despido previo al hecho. 12. Ofrece extensión de beneficios de apoyo en recolocación y/o capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel. 13. Ofrece adicionalmente servicios de apoyo de recolocación y/o capacitación para los trabajadores despedidos de cualquier nivel. 14. Busca establecer contacto con especialistas para conocer, entender, prever y reducir el impacto de un eventual recorte de personal dentro de la empresa. 15. Evalúa permanentemente la rotatividad de empleados y tiene una política para minimización y mejora de este indicador. 								
		Principios del Pacto Mundial	1	2					



2. Colaboradores 2.9. Personal subcontratado	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con las obligaciones legales en relación a personal subcontratado. 2. Exige a sus subcontratistas que garanticen el correcto cumplimiento de la legislación laboral al exterior de sus empresas. 3. Ofrece al personal subcontratado beneficios básicos gozados por su personal regular, como transporte, alimentación, salud y otros. 4. Integra al personal subcontratado en sus programas de capacitación y desarrollo profesional. 5. Integra al personal subcontratado en los eventos sociales y de confraternización de la empresa. 6. Da prioridad al personal subcontratado para ocupar posiciones que se presentan en la empresa. 7. Posee una política de integración de los trabajadores tercerizados con la cultura, valores y principios de la empresa. 8. Permite la participación de empleados subcontratados en comités de gestión interna y en el diálogo con la empresa. 9. No discrimina ni rotula a los empleados tercerizados. 								
Principios del Pacto Mundial	1	2						

3. Clientes 3.1. Desarrollo de productos y gestión	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza estudios e investigaciones técnicas sobre sus productos. 2. Divulga resultados de este tipo de investigación a sus clientes. 3. Adopta medidas preventivas o correctivas con agilidad. 4. Pone a disposición del público información de las investigaciones en relación a los riesgos de los productos. 5. Capacita al personal interno y sus colaboradores externos para adoptar medidas preventivas y correctivas con agilidad y eficiencia. 6. Busca un continuo perfeccionamiento de sus productos y servicios, sustituyendo componentes, tecnologías y productos en la medida que surgen sustitutos eficientes, más seguros y que representan menor riesgo para el consumidor. 7. Mantiene un programa especial para la mejora de productos, servicios y procesos. 8. Mantiene un programa especial con focalización en la salud y seguridad del consumidor/cliente e sus productos y servicios. 9. Tiene sistemas de respuesta rápida a notificaciones ocurridas por daños al consumidor. 10. Capacita su área de Relaciones Públicas para responder con rapidez y transparencia a situaciones de crisis. 11. No ha tenido productos retirados del mercado por presión de consumidores u organismos de defensa. 12. No comercializa en el país productos prohibidos o descontinuados en otros países. 13. No ha sido procesada por el incumplimiento de reglamentos relacionados a la salud y a la seguridad del consumidor/cliente. 14. Mantiene relación con entes y asociaciones reguladoras que periódicamente retroalimentan a la empresa. 15. Es transparente en la información al público consumidor de los posibles riesgos de los productos o servicios que ofrece. 16. Considera los requerimientos de los clientes con capacidades diferentes. 17. Las especificaciones, precios y condiciones de comercialización están claras y coinciden con el producto o servicio que se ofrece. 18. Tiene implementado un sistema para conocer el nivel de satisfacción del cliente. 								
Principios del Pacto Mundial							7 8 9	

3. 3.2. Clientes Políticas de marketing y comunicación	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee estrategias de marketing no solo enfocadas a obtener beneficios para la empresa sino también para la sociedad. 2. Promueve valores a través de políticas de marketing y comunicación («cuando beba, no conduzca», «piense positivo», «maneje con cuidado», etc.). 3. Posee una política de comunicación interna alineada con los valores y principios de la empresa. 4. Posee una política de comunicación externa alienada con los valores y principios de la empresa. 5. Realiza campañas publicitarias que respetan la competencia leal, por ejemplo, sin plagio ni agresiones a los competidores. 6. Llama la atención a los consumidores sobre los cuidados necesarios en el uso de sus productos y servicios. 7. Desarrolla asociaciones con sus proveedores, distribuidores y asistencia técnica, con el objeto de crear una cultura de responsabilidad social en las relaciones con consumidores. 8. Actualiza periódicamente materiales de comunicación destinados a los consumidores tales como marcas, embalajes, etiquetas, manuales de operación, instrucciones de uso, condiciones de garantías y piezas publicitarias. 9. Tiene una política formal contra la propaganda abusiva que coloque a niños, adolescentes, mujeres o minorías en situaciones inmorales, o riesgo o daño. 10. Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con los valores éticos de la empresa. 11. Realiza análisis previos de las campañas publicitarias para corroborar su concordancia con las leyes de protección y derechos de consumidor. 12. Cumple con los requisitos legales de etiquetado y otras reglas de defensa del consumidor. 13. No se vale de la demostración de los defectos o deficiencias de los productos o servicios de los competidores para promover sus productos o servicios. 14. Minimiza los impactos de contaminación visual. 15. Evita publicidad engañosa o publicidad que destaque atributos ficticios o exagerados de su producto. 16. No tuvo en los últimos tres años algún elemento de comunicación que haya sido objeto de reclamo, denuncia o multa por parte de los consumidores, abastecedores o competidores u organismos regulatorios. 17. Conoce y respeta los valores de su mercado objetivo. 								
Principios del Pacto Mundial	1	2						



3. Clientes 3.3. Ventas éticas	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los directivos conocen las técnicas de venta que utiliza la organización. 2. Explicita formalmente en la declaración de principios, visión y/o misión la prohibición de prácticas de ventas no éticas. 3. Realiza evaluaciones periódicas del personal de venta para asegurar que no se utilizan tácticas de venta deshonestas. 4. Realiza programas de capacitación sobre prácticas éticas de venta al personal de esa área. 5. Posee incentivos basados en la satisfacción al consumidor. 6. Al vender productos y/o servicios, la empresa utiliza solo argumentos verdaderos para el convencimiento del consumidor o cliente. 7. La empresa tiene una política explícita de no soborno para obtener la decisión de compra de productos o contratación de servicios. 8. Respeta a sus clientes intermediarios en políticas de precios y servicios pactados. 9. Monitorea que el servicio de sus clientes intermediarios esté alineado con los principios éticos de la empresa. 10. Promueve la competencia leal entre sus clientes intermediarios. 11. Mantiene una comunicación abierta con sus clientes intermediarios para la mejora de sus procesos y productos. 								
Principios del Pacto Mundial								10

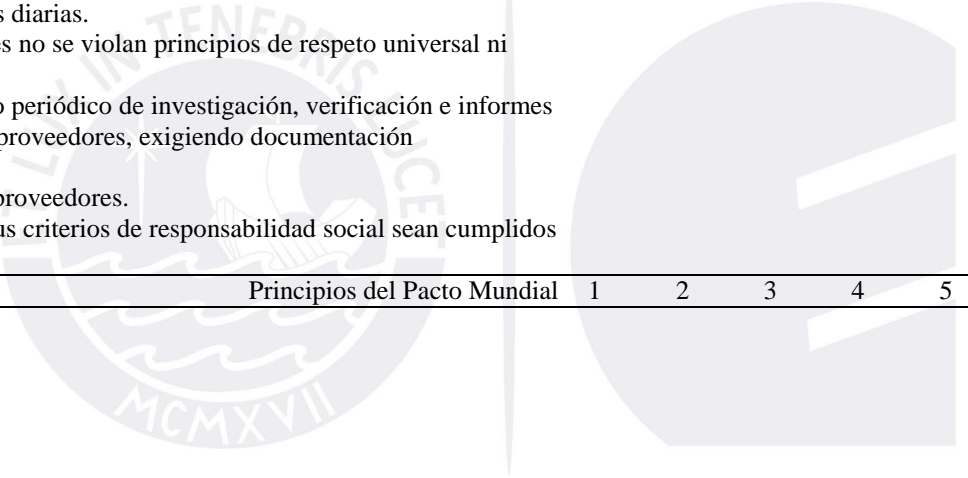
3. Clientes 3.4. Respeto de la privacidad del consumidor	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza la información, especialmente bases de datos, de manera ética, sin invadir la privacidad individual. 2. Posee una política formal de protección a la privacidad y/o un sistema de gestión de las informaciones privadas del consumidor, cliente o usuario. 3. Informa al cliente el propósito de recoger informaciones personales antes de hacerlo. 4. Pide solo informaciones personales relevantes, no más allá de los objetivos para los cuales se declara ser necesarias. 5. No suministra informaciones de registros del cliente a terceros sin su autorización. 6. Posee una política que permite al consumidor, cliente o usuario, la inclusión, alteración y exclusión de sus datos de las bases de datos de las empresas. 7. Posee registros de reclamación por falta de respeto a la privacidad del cliente y los evalúa periódicamente. 8. No ha enfrentado reclamos por invasión a la privacidad o denuncias por violar esta privacidad a través de sus procesos de venta. 								

Principios del Pacto Mundial

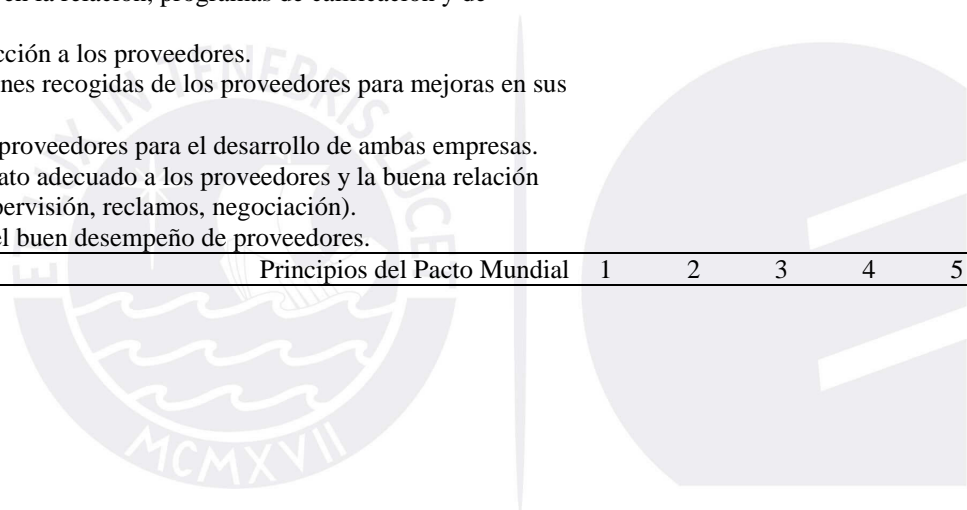
3. Clientes	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
3.5. Excelencia de servicio en atención al consumidor								
Esta empresa:								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posee un servicio de atención a sus clientes centrado en la información al consumidor. 2. Registra los reclamos de sus consumidores o clientes. 3. Ofrece un servicio de atención al cliente y otra forma de servicio especializado para recibir y encaminar sugerencias, opiniones y reclamos relativos a sus productos. 4. Posee un servicio de reclamos ágil, accesible y con la difusión adecuada. 5. Resuelve en forma rápida las demandas de los consumidores. 6. Considera proactivamente las opiniones y reclamos de los clientes en el lanzamiento de nuevos productos o servicios. 7. Promueve la capacitación continua de sus profesionales de atención al cliente. 8. Se preocupa de que los directivos de la empresa estén involucrados directamente con los programas de atención al consumidor. 9. Cuenta con indicadores de satisfacción que presenta en los procesos de decisión de la empresa. 10. Comparte con los trabajadores de la empresa la opinión de sus clientes. 11. Promueve la comunicación con el cliente para saber sus opiniones. 12. Cuenta con un mediador entre el cliente y la empresa. 13. Hace seguimiento a los reclamos aun habiendo pasado por la entidad mediadora. 14. Promueve la excelencia en la atención al cliente en las empresas de sus clientes intermediarios. 								
Principios del Pacto Mundial								

4.	Proveedores	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios		
4.1.	Evaluación y selección de proveedores										
	<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee normas de uso interno para seleccionar a proveedores con base con factores de calidad, precio y plazos de entrega. 2. Posee normas de uso interno para evaluar a proveedores con base con factores de calidad, precio y plazos de entrega. 3. Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación laboral y previsional a través de la entrega de información sustentatoria. 4. Posee normas relativas al cumplimiento de la legislación comercial con sus proveedores. 5. Posee normas transparentes y políticas formales para la selección de proveedores y las difunde. 6. Adopta criterios de compra que consideren la garantía de origen para evitar la adquisición de productos ‘piratas’, falsificados o robados. 7. Establece plazos y condiciones de pago adecuados y negociados individualmente con los proveedores. 8. Cumple los acuerdos establecidos con sus proveedores en lo relacionado a plazos de pago. 9. Tiene una política de compra o contratación que privilegia a proveedores con certificación socioambiental. 10. Considera como criterio de selección la práctica de principios de RSE (tener código de ética, políticas de RS, etc.). 11. Apoya organizaciones que practican y promueven el Comercio Justo. 										
	Principios del Pacto Mundial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4.	Proveedores	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios		
4.2.	Valores en la cadena productiva										
	Esta empresa:										
1.	Tiene mecanismos formales que comunican a la cadena productiva de proveedores los valores y principios de la empresa.										
2.	Cancela contratos que no cumplan con conductas éticas dentro de su empresa.										
3.	Exige a sus proveedores el cumplimiento de la legislación que prohíbe el trabajo infantil a través de la entrega de información sustentatoria.										
4.	Posee políticas formales relativas a la prohibición de trabajo forzado.										
5.	Conoce en profundidad el origen de las materias primas, insumos y productos utilizados en su producción o en las operaciones diarias.										
6.	Tiene garantía de que en esos orígenes no se violan principios de respeto universal ni leyes locales.										
7.	Tiene como práctica el procedimiento periódico de investigación, verificación e informes de evaluación y acompañamiento de proveedores, exigiendo documentación comprobatoria.										
8.	Promueve la práctica de RSE en sus proveedores.										
9.	Establece un plazo formal para que sus criterios de responsabilidad social sean cumplidos por sus proveedores.										
	Principios del Pacto Mundial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

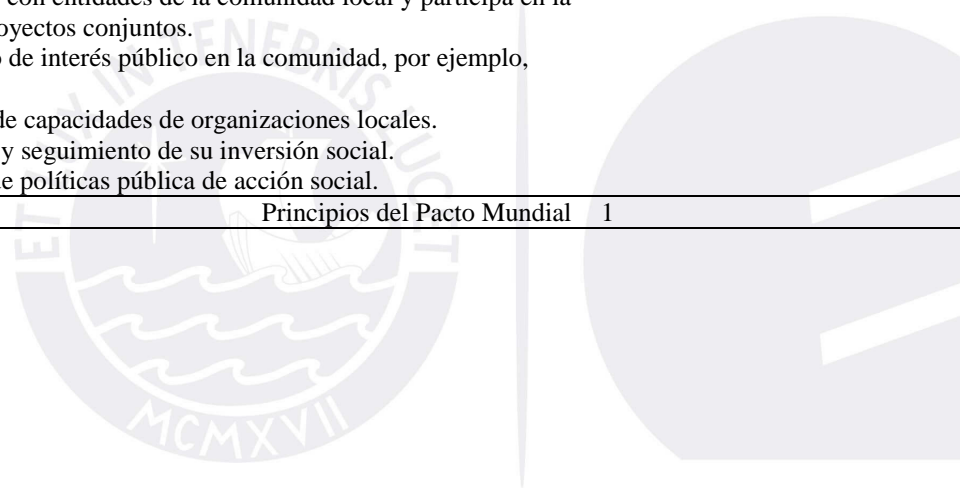


4. Proveedores 4.3. Apoyo al desarrollo de proveedores	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios		
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza criterios de negociación que permite el crecimiento futuro de sus proveedores. 2. Incluye entre sus proveedores grupos comunitarios locales. 3. Estimula la formación de redes o cooperativas de proveedores, ayudándolos a adecuarse a nuevos modelos de suministro. 4. Tiene como norma el tratamiento justo a los proveedores, privilegiando al pequeño (con remuneración justa y en día, calidad en la relación, programas de calificación y de transferencia de tecnología, etc.). 5. Posee un plan de consulta de satisfacción a los proveedores. 6. Considera en sus políticas las opiniones recogidas de los proveedores para mejoras en sus procedimientos. 7. Desarrolla alianzas estratégicas con proveedores para el desarrollo de ambas empresas. 8. Posee mecanismo que aseguran el trato adecuado a los proveedores y la buena relación con estos (entidades de control y supervisión, reclamos, negociación). 9. Incentiva y reconoce públicamente el buen desempeño de proveedores. 	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



5. Clientes 5.1. Impacto de la empresa en la comunidad	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce en profundidad el impacto de sus actividades en la vida de la comunidad donde opera. 2. Registra quejas y reclamos provenientes de la comunidad. 3. No ha recibido reclamos debido al exceso de basura, producción de malos olores, ruidos, interferencia en sistemas de comunicación u otras formas de contaminación. 4. Toma medidas correctivas en respuesta a reclamos sobre el impacto de sus actividades en la comunidad. 5. Reconoce a la comunidad en la que está presente como parte interesada en sus procesos decisorios. 6. Involucra a la comunidad en las soluciones a los problemas originados por las actividades de la empresa. 7. Tiene reuniones sistemáticas para informar a los líderes locales sobre las medidas tomadas en relación a la comunidad. 8. Mantiene comités o grupos de trabajo, en coparticipación con líderes locales, para el análisis de sus procesos productivos y monitoreo de impactos. 9. Participa activamente junto con otras empresas en la discusión y búsqueda de soluciones a problemas comunitarios. 10. Toma acciones preventivas anticipándose a posibles impactos que sus actividades puedan tener en la comunidad. 11. Contribuye a la mejora de la infraestructura o en el ambiente local que puedan ser usufructuadas por la comunidad. 12. Tiene un programa para emplear, en las respectivas actividades y en la medida de lo practicable, el mayor número de personas de su área local, promoviendo la formación y aumentando los niveles de calificación de su comunidad. 13. Tiene prácticas de compra y de inversiones para apurar el desarrollo socioeconómico de la comunidad en la que está presente. 14. Concientiza y entrena a sus empleados para que respeten los valores y tradiciones de la comunidad donde actúa. 								
Principios del Pacto Mundial	1	2					7	

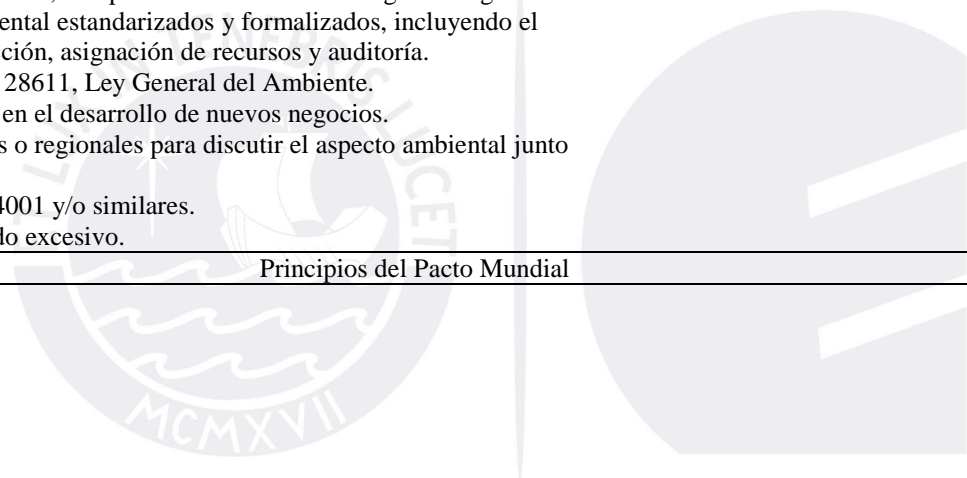
5.	Clientes	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
5.2.	Relaciones con organizaciones comunitarias								
	Esta empresa:								
1.	Conoce profundamente las actividades de las organizaciones comunitarias en los lugares donde opera.								
2.	Responde puntualmente pedidos de apoyo de organizaciones comunitarias.								
3.	Invierte en proyectos específicos de organizaciones comunitarias.								
4.	Hace un levantamiento de las necesidades locales antes de diseñar o apoyar proyectos.								
5.	Desarrolla proyectos propios que benefician a la comunidad local.								
6.	Mantiene asociaciones a largo plazo con entidades de la comunidad local y participa en la elaboración e implementación de proyectos conjuntos.								
7.	Realiza campañas educativas y/o de interés público en la comunidad, por ejemplo, contra el consumo de drogas.								
8.	Tiene programas para el desarrollo de capacidades de organizaciones locales.								
9.	Ha formalizado procesos de control y seguimiento de su inversión social.								
10.	Contribuye para el fortalecimiento de políticas pública de acción social.								
Principios del Pacto Mundial		1							



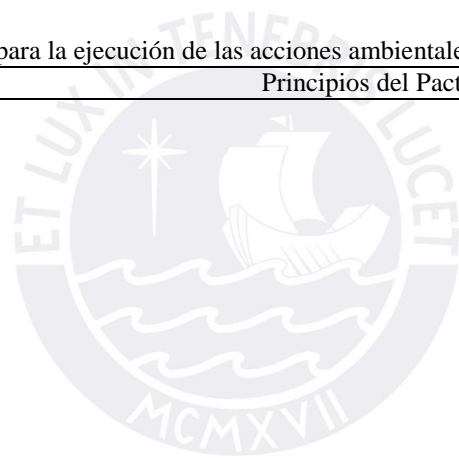
5. 5.3.	Clientes Apoyo a proyectos/programas sociales	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
	<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hace donaciones de servicios, productos y recursos financieros. 2. Facilita recursos no financieros (espacio, equipos, tecnologías, capacidades técnicas, y directivas de sus funcionarios y colaboradores) necesarios para el desarrollo de proyectos y actividades sociales. 3. Cuenta con un programa social estructurado, con asignación de presupuesto estable. 4. Incluye en su planificación estratégica acciones sociales. 5. Ha formado organizaciones sociales (asociación o fundación) que cuenten con mecanismos de generación de fondos propios, y/o fondo patrimonial, y/o porcentaje fijo sobre la facturación que aseguran su continuidad en el largo plazo. 6. Hace uso de los incentivos fiscales para actividades relacionadas a la cultura y al área social. 7. Maximiza el impacto social de sus recursos, realizando proyectos conjuntos con otras empresas o a través de asociaciones empresariales. 8. Considera el valor solicitado, la credibilidad y la reputación del beneficiario. 9. Evalúa el impacto social de sus inversiones y proyectos sociales con <i>feedback</i> o participación de los beneficiados. 10. Controla que la organización beneficiada entregue la mejor calidad de atención asistencial a sus usuarios. 11. Tiene un procedimiento de consulta periódica a los beneficiarios de su situación social, monitorizándola por medio de indicadores de desempeño. 12. Transmite a sus beneficiarios los valores y principios de la empresa. 13. Estimula la formación de redes de acción social. 								

5. Clientes 5.4. Participación de la empresa en la acción social	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce las iniciativas de trabajo voluntario de su personal. 2. Apoya programas/iniciativas personales de sus empleados en acciones sociales. 3. Difunde internamente los proyectos que apoya y desarrolla. 4. Busca la participación de sus empleados en las decisiones de apoyo social. 5. Valora las actividades voluntarias desarrolladas por sus empleados, a través de acciones como carta del presidente y reconocimiento público. 6. Mantiene «comité de apoyo social» voluntario que se encarga de promover o informar sobre la oportunidades disponibles en la comunidad y facilitando aspectos logísticos y financieros. 7. Ofrece y promueve oportunidades de trabajo voluntariado para sus empleados en los proyectos sociales que desarrolla y apoya. 8. Tiene una política que facilita a los empleados el uso de horas pagadas para el trabajo voluntario. 9. Posee mecanismo para estimular a su personal y hacer donaciones. 10. Posee miembros de diferentes niveles jerárquicos participando en trabajos voluntarios. 11. Usa las oportunidades de trabajo voluntario para desarrollar capacidades útiles a la carrera profesional de sus empleados. 12. Involucra a otros <i>stakeholders</i> en actividades de acción social que realiza la empresa. 13. Invita a los familiares y amigos de los empleados a participar en actividades de acción social. 14. Difunde experiencias exitosas en el área de acción social que patrocinan. 15. Es ética en la difusión de sus actividades sociales. 16. Emplea sistemas de aprendizaje con el objetivo de perfeccionar continuamente sus acciones sociales. 17. Emplea especialistas o utiliza consultores en la planificación y evaluación de sus actividades en el área social. 								

6. Medio ambiente 6.1. El impacto en el medio ambiente	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios	
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce el impacto ambiental que tienen las actividades propias de la empresa. 2. Considera dentro de la planificación estratégica del negocio temas relacionados al medio ambiente. 3. Realiza estudios de impacto ambiental según las exigencias de la legislación. 4. Realiza regularmente control y monitoreo del impacto ambiental causado por sus actividades y servicios desarrollados. 5. Analiza el impacto de todos sus procesos, independientemente de la obligación legal. 6. Tienes sus procesos de gestión ambiental estandarizados y formalizados, incluyendo el establecimiento de metas, plan de acción, asignación de recursos y auditoría. 7. Cumple íntegramente con la Ley N° 28611, Ley General del Ambiente. 8. Considera la sustentación ambiental en el desarrollo de nuevos negocios. 9. Participa en comités/consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al Gobierno y a la comunidad 10. Está certificada con la norma ISO 14001 y/o similares. 11. Controla actividades que causen ruido excesivo. 									
Principios del Pacto Mundial							7	8	9

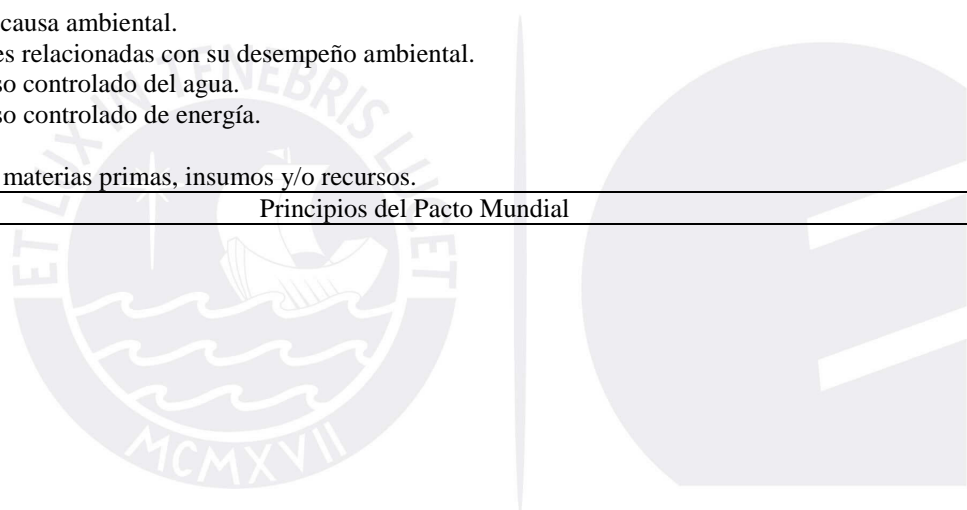


6.	Medio ambiente	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios	
6.2.	Responsabilidad ambiental a través del ciclo productivo									
	Esta empresa:									
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza criterios ambientales en la selección de proveedores. 2. Posee prácticas de manejo ambiental posventa o posconsumo (por ejemplo: reciclaje de empaques). 3. Desarrolla un programa de recolección de residuos y reciclaje posconsumo. 4. Entrega a sus consumidores información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos y servicios. 5. Posee un plan de emergencia ambiental en relación a todas las actividades o servicios que contienen situaciones de riesgo. 6. Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales. 									
	Principios del Pacto Mundial							7	8	9

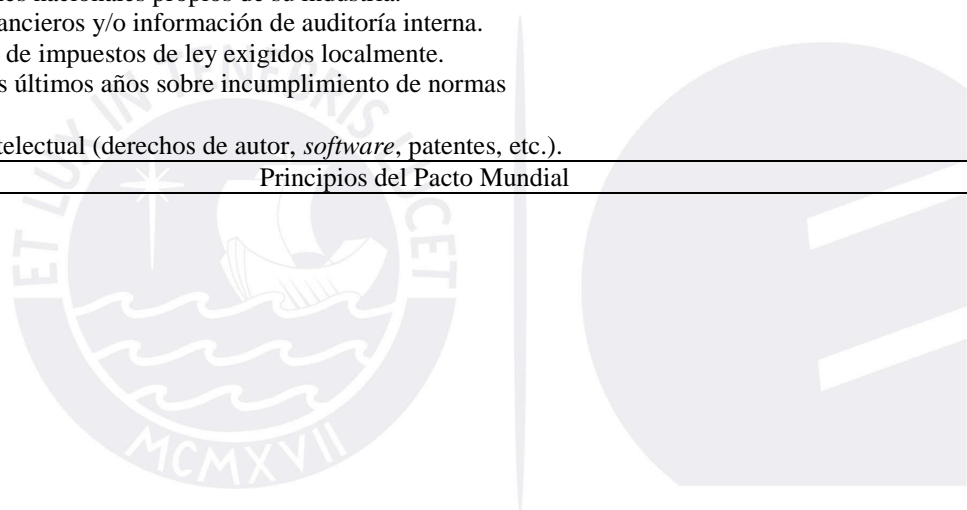


6.	Medio ambiente	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios	
6.3.	Cuidados en la incorporación de insumos y tratamiento de desechos									
	Esta empresa:									
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualmente la tecnología utilizada es la óptima para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas. 2. Implementa procesos de destinación adecuada de sus residuos. 3. Busca reducir el consumo de sus materias primas cuya extracción, elaboración de uso generan daño ambiental. 4. Ha invertido en tecnología para reducir y sustituir insumos cuya extracción o uso generen daño ambiental. 5. Mide, monitorea y audita los aspectos ambientales relacionados con el consumo de recursos naturales y la producción de residuos y desechos. 6. Utiliza estrategias de reciclaje y comparación ambiental para alcanzar un alto nivel de sustentabilidad y/o provocar ningún impacto ambiental. 7. En sus actividades, servicios y/o productos no libera en la atmósfera gases nocivos a la capa de ozono. 8. Posee iniciativas para el uso de fuentes de energía renovables. 9. Mantiene acciones de control de polución causada por vehículos propios o de terceros. 									
	Principios del Pacto Mundial							7	8	9

6.	Medio ambiente	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios	
6.4.	Educación ambiental y compromiso de la empresa									
	<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrolla capacitación para el personal sobre temas ambientales, con el objeto de reforzar su conciencia ecológica. 2. Desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata a la empresa. 3. Apoya o participa en proyectos educacionales en asociación con organizaciones ambientalistas. 4. Ejerce liderazgo social a favor de la causa ambiental. 5. Publica un informe de sus actividades relacionadas con su desempeño ambiental. 6. Realiza campañas internas para el uso controlado del agua. 7. Realiza campañas internas para el uso controlado de energía. 8. Promueve el reciclaje de papel. 9. Busca ser más eficiente en el uso de materias primas, insumos y/o recursos. 									
								7	8	9

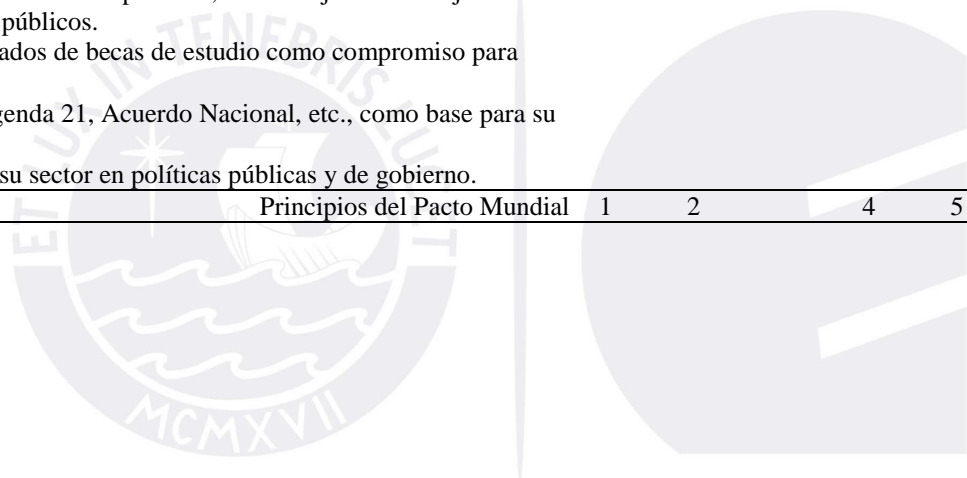


7. Gobierno y sociedad 7.1. Legalidad y transparencia	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Está constituida legalmente según normas locales. 2. Lleva una contabilidad formal y transparente. 3. Realiza auditorías internas regularmente. 4. Realiza auditorías externas regularmente, hechas por una firma calificada. 5. Cumple y respeta las leyes y convenios internacionales de su industria. 6. Cumple y respeta los requisitos legales nacionales propios de su industria. 7. Publica anualmente los informes financieros y/o información de auditoría interna. 8. Cumple puntualmente con los pagos de impuestos de ley exigidos localmente. 9. No tiene reclamos presentados en los últimos años sobre incumplimiento de normas legales y/o pagos de impuestos. 10. Respeta y promueve la propiedad intelectual (derechos de autor, <i>software</i>, patentes, etc.). 								
Principios del Pacto Mundial								10



7. Gobierno y sociedad 7.2. Transparencia política	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Evita situaciones que impliquen privilegiar a funcionarios públicos. 2. Posee procedimientos específicos de control y sanción de prácticas corruptas o coimas. 3. Difunde una postura reconocida por el personal en cuanto a la prohibición de privilegios hacia funcionarios públicos. 4. Posee normas escritas y ampliamente difundidas en su interior sobre el tema. 5. Difunde estas normas hacia el exterior de la empresa. 6. Realiza auditorías sobre sus prácticas y procedimientos de control y sanción. 7. No ha sido mencionada nunca en la prensa por sospecha de participación en algún incidente de corrupción y coima a funcionarios públicos. 8. Exige la denuncia a las autoridades superiores de toda oferta deshonesta recibida. 9. Considera la opinión del personal en las decisiones de apoyo político. 10. La empresa tiene una norma explícita de no utilizar su poder económico para promover contribuciones de otras empresas, proveedores u otros asociados con fines políticos. 11. Promueve campañas de concientización política, ciudadanía e importancia del voto responsable, involucrando a sus empleados y otras partes interesadas. 12. Estimula a sus empleados para que ejerzan la evaluación y control de la actuación de los candidatos que eligieron. 								

7. Gobierno y sociedad 7.3. Participación en proyectos gubernamentales	Muy en desacuerdo	Desacuerdo moderado	Leve desacuerdo	Leve acuerdo	Acuerdo moderado	Muy de acuerdo	No se aplica	Comentarios
<p>Esta empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuye con recursos humanos o técnicos para la realización de proyectos específicos y localizados, ejecutados por el gobierno local o regional. 2. Apoya financieramente programas y proyectos del sector público, en respuesta a solicitudes de las autoridades. 3. Participa y/o apoya la elaboración, perfeccionamiento y ejecución de políticas gubernamentales de ayuda social. 4. Adopta o desarrolla asociaciones con entidades públicas, con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño de funcionarios públicos. 5. Patrocina programas públicos o privados de becas de estudio como compromiso para mejorar la educación. 6. Considera las Metas del Milenio, Agenda 21, Acuerdo Nacional, etc., como base para su planeamiento estratégico. 7. Participa dentro de agrupaciones de su sector en políticas públicas y de gobierno. 	1	2	4	5		10		



Apéndice C. Evaluación por un Experto del Sector Bancario

Evaluación por un experto del sector bancario

¿Pertenece a uno de estos Bancos: Banco de Crédito del Perú, Banco BBVA Continental, Banco Interbank, Banco Scotiabank del Perú, Banco Interamericano de Finanzas? ~~Si~~/ No

Cargo: Sub Gerente de Operaciones

Grado Académico: Magister en Dirección de Empresas

Años de experiencia en el sector bancario: 14

Fecha de la evaluación: 14/06/2016

Firma:



Los *stakeholders* a priorizar son los siguientes:

1. Gobierno
2. Comunidad
3. Medio Ambiente
4. Colaboradores
5. Clientes
6. Proveedores
7. Accionistas

Se utilizarán cuatro modelos para analizar la gestión de los *stakeholders*, Se requiere que, en base a los criterios de los modelos, analizar si para la responsabilidad social del Banco, estos *stakeholders* son prioritarios.

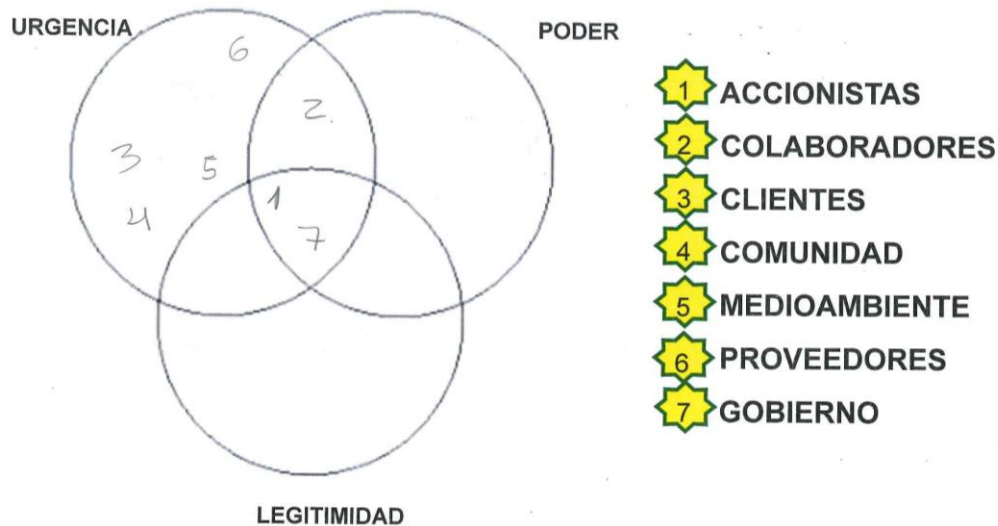
MAPEO Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

CRITERIO 1: Modelo de Poder e Interés de Gardner



MAPEO Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

CRITERIO 2: Modelo de Mitchell, Agle y Wood



MAPEO Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

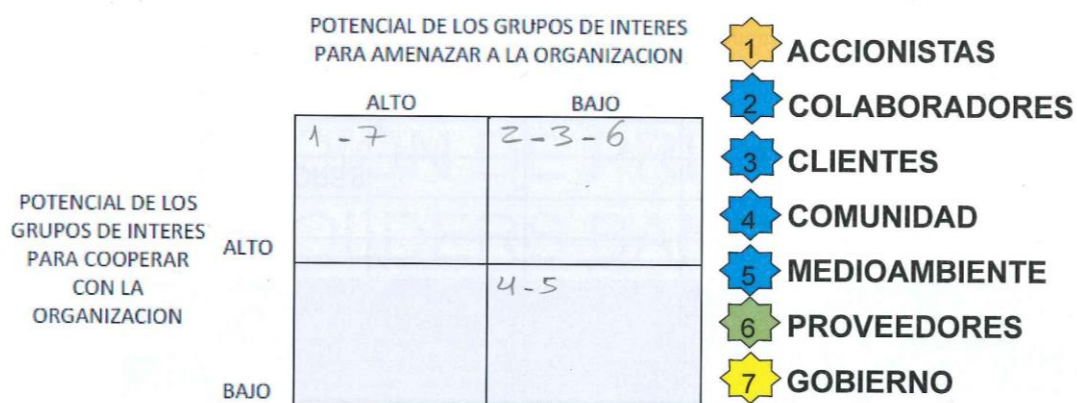
CRITERIO 3: JERARQUIZACION DE GRUPOS DEFINITIVOS

GRUPOS DE INTERES	CRITERIOS			TOTAL
	EFECTO NEGATIVO DE LA EMPRESA SOBRE ELLOS	PODER PARA AFECTAR LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA	MANTIENEN UNA RELACION CERCANA CON LA EMPRESA	
ACCIONISTAS	2	5	5	12
COLABORADORES	4	2	5	11
CLIENTES	4	1	3	8
PROVEEDORES	2	3	3	8
COMUNIDAD	1	1	2	4
GOBIERNO	1	5	5	11
AMBIENTE	2	1	2	5

Codificación : 1 mínima relación
5 máxima relación

MAPEO Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

CRITERIO 4: MODELO DE SAVAGE



MAPEO Y PRIORIZACION DE GRUPOS DE INTERES

CUADRO RESUMEN DE PRIORIZACION

GRUPOS DE INTERES	CRITERIOS DE PRIORIZACION				TOTAL	
	CRITERIO 1	CRITERIO 2	CRITERIO 3	CRITERIO 4		
ACCIONISTAS	1	1	1	1	4	(1) ✓
GOBIERNO	1	1	2	1	5	(2) ✓
COLABORADORES	3	2	2	2	9	(3) ✓
COMUNIDAD	4	3	5	4	16	
CLIENTES	3	3	3	2	11	(4) ✓
AMBIENTE	4	3	4	4	15	
PROVEEDORES	3	6	3	2	14	

Codificación : 1 máxima prioridad
7 mínima prioridad

