

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



PUCP

**La gestión de Responsabilidad Social en el sector bancario del
Perú: caso de los bancos BCP y BBVA en el año 2019**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Social presentada por:

NINAMANGO AVALOS, Melissa Estefanía

Asesorada por: Dr. Baltazar Caravedo Molinari

Lima, marzo de 2020

La tesis

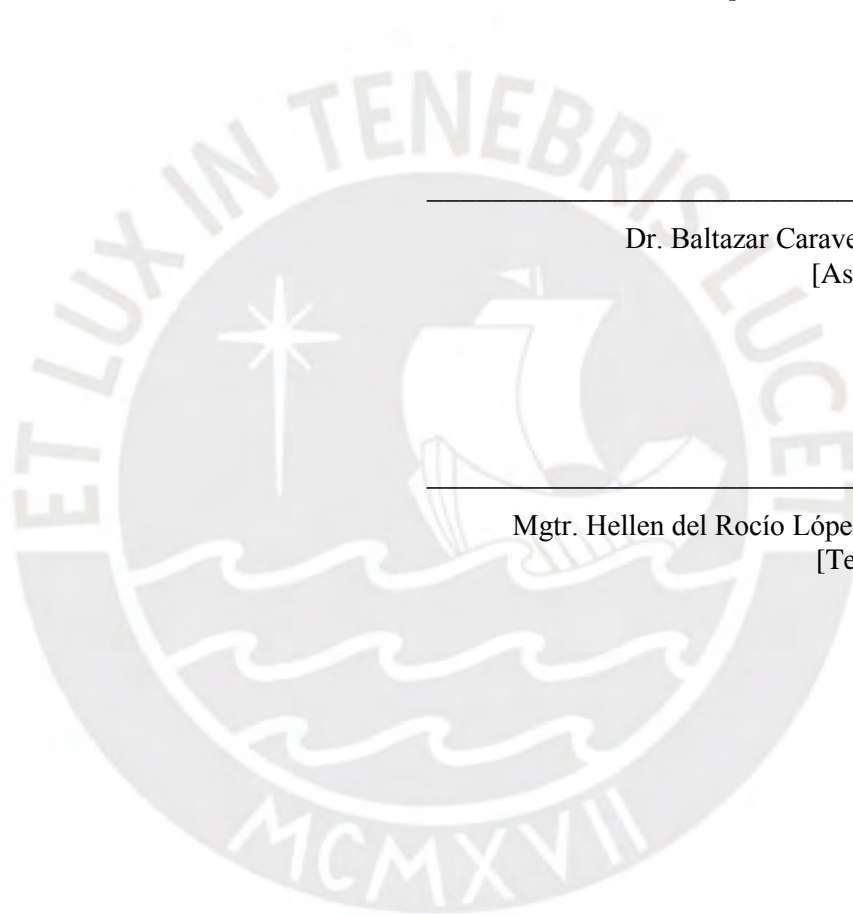
**La gestión de Responsabilidad Social en el sector bancario del Perú: caso de los bancos
BCP y BBVA en el año 2019**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena
[Presidente del Jurado]

Dr. Baltazar Caravedo Molinari
[Asesor Jurado]

Mgtr. Hellen del Rocío López Valladares
[Tercer Jurado]



Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento al profesor Baltazar Caravedo Molinari, quien fue mi asesor y guía durante el proceso de la realización de la tesis. Además de ser un experto en el tema y compartir su tiempo y conocimiento conmigo siempre se mostró dispuesto a brindarme su apoyo en lo que pudiera necesitar. Lo considero un gran docente y una muy buena persona a la cual le tengo mucho aprecio, respeto y admiración.

Agradezco a mis padres, José Luis Ninamango Cervantes y Maritza Avalos Purizaca, así como también a mi hermano Emanuel Satoshi Ninamango Avalos. Su cariño y constante apoyo han sido fuente de motivación para lograr llegar hasta donde me encuentro ahora. Gracias a los tres por acompañarme cada vez que pueden, por sus palabras de aliento, por su paciencia y por creer en mí. Finalmente, agradezco a mis amigas de la universidad con quienes compartí dentro y fuera del campus.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2 1.
Planteamiento del problema	2 2.
Justificación	3 3.
Preguntas de investigación	4 4.
Objetivos de investigación	4 5.
Marco teórico	5
5.1 Justificaciones para la RSC	5
5.2. Integración de la RSC	9
5.3 El sector bancario en el Perú	15
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	21
1. Enfoque, alcance y diseño metodológico	21
2. Secuencia metodológica	22
3. Universo de investigación	23
4. Técnicas de recolección de información	25
5. Técnicas de análisis	26
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS.....	28
1. Procesamiento de datos	28
2. Discusión	32
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	40
1. Conclusiones	40
2. Recomendaciones	42
REFERENCIAS	44
ANEXO A: Guía de entrevistas para clientes	47
ANEXO B: Guía de entrevista para los trabajadores	48
ANEXO C: Guía de entrevista para el área de RS	49
ANEXO D: Resumen respuestas clientes BCP	51
ANEXO E: Resumen respuestas clientes BCP	52
ANEXO F: Resumen respuestas clientes BBVA	53
ANEXO G: Resumen respuestas clientes Interbank	54
ANEXO H: Resumen respuestas clientes Scotiabank	55
ANEXO I: Recorte de noticia	56

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Categorización de problemas sociales	13
Tabla 2: RSC reactiva y RSC estratégica	14
Tabla 3: Relación de Entidades Autorizadas a Captar Depósitos, a septiembre 2019	16
Tabla 4: Ranking de Créditos	18
Tabla 5: Ranking de Depósitos	18
Tabla 6: Ranking de Patrimonio	19
Tabla 7: Ranking de las empresas con mejor reputación corporativa	34



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Vínculos de adentro hacia afuera - Cadena de Valor.....	10
Figura 2: Vínculos de afuera hacia adentro - Marco de Diamante	11



RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo principal analizar la integración de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la estrategia de dos de los bancos del Perú. Los casos de estudio presentados son los de los bancos BCP y BBVA durante el año 2019. La metodología de investigación utilizada para realizar el análisis cuenta con un enfoque cualitativo y un alcance descriptivo. Por un lado, se realizó una revisión de literatura sobre las justificaciones para la responsabilidad social, la integración de esta dentro de las estrategias de las empresas y sobre el sector bancario peruano. Por otro lado, se realizaron entrevistas individuales a profundidad a diferentes grupos de interés como son los clientes, colaboradores y trabajadores del área de responsabilidad social de los bancos. Esto con el fin de conocer cómo se gestiona el tema dentro de los bancos y las perspectivas de cada uno de ellos con respecto a sus prácticas de responsabilidad social.

Después de la revisión de literatura y el trabajo de campo se concluyó que, en el caso del BCP y BBVA, los bancos presentan razones relacionadas con las teorías integradoras e instrumentales para realizar prácticas de responsabilidad social. Ambas organizaciones presentan la intención de integrar sus prácticas a la estrategia de sus negocios por medio de su cadena de valor y el contexto competitivo en el que operan. Sin embargo, siguen considerando la responsabilidad social principalmente como los programas y proyectos con los que cuentan, los cuales están enfocados en el tema de la educación. Además, a partir de las entrevistas a colaboradores y clientes de los bancos se concluyó que aún hay temas por trabajar en cuanto a dos de las materias fundamentales presentadas por la norma ISO26000: prácticas laborales y asuntos de consumidores. Por un lado, están las capacitaciones a los trabajadores y por el otro, está el tema de la transparencia y la experiencia de usuario que brindan los bancos.

INTRODUCCIÓN

Esta tesis presenta un análisis de la integración de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la estrategia de los bancos BCP y BBVA. Para cumplir con el objetivo propuesto se realizó una revisión de literatura teórica relacionada al sujeto y objeto de estudio y un proceso de levantamiento de información por medio de entrevistas individuales a profundidad.

La tesis consta de cuatro capítulos además de la introducción a la investigación realizada. El capítulo I es el planteamiento del problema, el cual abarca el problema de investigación, la justificación, las preguntas y objetivos del trabajo y el marco teórico. Este último está dividido en tres temas, los cuales son las justificaciones para la responsabilidad social, la integración de esta en la estrategia de las empresas y el sector bancario en el Perú.

El capítulo II trata la metodología de la investigación. Este capítulo describe y argumenta el enfoque, alcance y diseño de la investigación, así como también la secuencia metodológica, el universo de investigación, las técnicas de recolección utilizadas y la técnica de análisis.

En el capítulo III se presenta el análisis de la investigación. Este se divide en el procesamiento de datos de acuerdo a la técnica presentada y la discusión sobre los resultados obtenidos. Este capítulo plantea una relación entre los hallazgos y la teoría.

El capítulo IV está conformado por las conclusiones y recomendaciones planteadas a partir de los objetivos de la investigación y el análisis de los datos.

Finalmente, se presentan las referencias utilizadas para el desarrollo de la investigación. La tesis también cuenta con anexos y tablas que ayudan al lector a entender y visualizar de una manera más detallada algunas ideas y conceptos relevantes.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Hace más de 70 años empezaron a surgir las primeras ideas generales en torno a la Responsabilidad Social. Después del fin de la Guerra Fría se tornó más inquietante la consciencia en torno a las condiciones de pobreza, laborales y ambientales de nuestro planeta. Al terminar la década de los noventa, con la creación e impulso que el Secretario General de Naciones Unidas le dio al Pacto Mundial las empresas internacionales empezaron a presentar memorias o reportes de responsabilidad social y lograron influir en la cultura y el nuevo comportamiento empresarial (Caravedo, 2004; Schwalb & Malca, 2004; Porter & Kramer, 2006 y 2011). El concepto de sostenibilidad tomó mayor fuerza cuando Naciones Unidas aprobó la propuesta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el 2015. Simultáneamente el concepto de RS empieza a asociarse con el desarrollo sostenible y el término sostenibilidad se configura como una idea central para la humanidad.

Se han diseñado distintas herramientas que, en el caso de las empresas privadas, pretenden dar cuenta de sus comportamientos éticos y responsables: las memorias de responsabilidad social, los reportes de sostenibilidad, o los reportes de valor compartido, para señalar tan sólo algunos ejemplos de tales instrumentos, entre otros. Desde el año 2005 hasta la actualidad, el más empleado es el *Global Reporting Initiative* (GRI) o Reportes de Sostenibilidad (Universidad del Pacífico, 2016).

Tim Mohin, actual CEO del GRI, indicó durante la conferencia “La ruta hacia un Perú más competitivo: el reporte de sostenibilidad” que, “a nivel global el 93% de las 250 empresas más grandes (también medidas por ingresos) reporta y el 75% de ellos lo hace con el estándar del GRI midiendo sus contribuciones positivas o negativas y con relación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Mohin 2019 en Cooperación Suiza en Perú 2019). Según el GRI, “más de US\$ 30.7 trillones se invierten cada año utilizando criterios de sostenibilidad, monto mayor que toda la economía de Estados Unidos y este ha crecido en 34% en los últimos dos años” (Mohin 2019 citado en Cooperación Suiza en Perú 2019)

El actual CEO del GRI precisó que “actualmente de las 100 empresas más grandes del Perú (medidas por sus ingresos), el 66% preparó un reporte de sostenibilidad y de este porcentaje el 68% aplica los estándares del GRI” (Mohin 2019 en Cooperación Suiza en Perú 2019). Las empresas bancarias y mineras son las que, en el caso peruano, se distinguen por tener un mayor número de estos reportes. Si bien existe una propuesta metodológica que el GRI ha elaborado, esta entidad no califica tales documentos al recibirlos; sólo da un sello de recepción.

El sector de las empresas más grandes suele diseñar estrategias en las que se combinan los propósitos empresariales y el bienestar de los grupos de interés con los que se relacionan. Los bancos del sistema financiero peruano tienden a presentar su actividad de RSC como una iniciativa que surge de la propia entidad por su interés en contribuir al desarrollo de la sociedad y no sólo de los intereses económico financieros de la empresa. No obstante, los reportes que producen las empresas, si bien dan una idea de su interés y nivel de consciencia, se requiere un mayor acercamiento, cuando menos, a algunos de los grupos de interés y a los colaboradores para conocer cómo sienten la práctica socialmente responsable de los bancos.

Baltazar Caravedo (2008) menciona que uno de los desafíos para lograr avances significativos en cuanto a la responsabilidad social es que ésta todavía es percibida en el sector de banca y finanzas como un tema que se proyecta hacia fuera de la organización con el propósito de mejorar la imagen de la empresa. Dado el peso que tienen las entidades financieras, y, en particular las empresas bancarias en el funcionamiento de la economía y la sociedad, considero muy pertinente examinar los alcances y limitaciones de las estrategias y las prácticas socialmente responsables de este tipo de empresa. Cabría hacerse la pregunta de si en las prácticas habituales de las empresas bancarias se diseñan y ejecutan estrategias que incluyen perspectivas y políticas socialmente responsables efectivas que articulan los intereses de las empresas con los propósitos de los grupos de interés con los que se vinculan, y de la sociedad en general. Autores como Caravedo, Gheiler, López, Tapia, Delgado y Zuchetti (2004) sostienen que existen más intenciones que prácticas efectivas en el proceso de la puesta en práctica la responsabilidad social en el país.

En un contexto en el que la conectividad de los distintos componentes del sistema humano se ha multiplicado tan veloz y significativamente; en el que los problemas asociados al cambio climático y a la contaminación de las condiciones para la reproducción de la vida humana y la eliminación de la pobreza en el planeta han incrementado los riesgos de la sostenibilidad se podría preguntar si el comportamiento socialmente responsable de las empresas ha adquirido una práctica congruente.

2. Justificación

En la presente tesis nos centraremos en la integración de la RSC dentro de las prácticas de gestión de dos de los principales bancos peruanos, BCP y BBVA debido a que se conoce poco acerca de la forma en la que se aplica la RSC en las instituciones del sector bancario peruano y de los resultados obtenidos (Aponte, Ávila, Azcoytia & Rodríguez, 2018). Si bien los bancos presentan distintos rankings, reportes de sostenibilidad e información acerca de programas de RSC que realizan, estos no presentan un marco estratégico que demuestre su gestión integrada.

La información obtenida puede contribuir a aportar mayor información para fines académicos o para los propios bancos. Es así como estos pueden evaluar su gestión e implementar sus futuras prácticas de RSC como parte de su estrategia. Para Caravedo et al. (2004) la responsabilidad social es un planteamiento integral para manejar la organización.

Además de las implicancias prácticas que aporta el presente trabajo, también existe una relevancia social. Es importante que estas entidades fijen objetivos sociales y ambientales además de los económicos (Duque & Martínez, 2012), ya que esto contribuye a un desarrollo sostenible para todos. Caravedo opina que “hay que pasar de una empresa que sólo pretende maximizar utilidades a otra que satisfaga las nuevas necesidades y demandas de la sociedad” (Caravedo et al., 2004, p.23). Esta idea ha adquirido mayor relevancia aún en un contexto como el de nuestro país (y del mundo) en el que existe una población con necesidades insatisfechas, ya sea por temas de salud, alimentación, pobreza o desigualdades.

3. Preguntas de investigación

Pregunta general:

¿Está la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa integrada a la estrategia de los bancos peruanos?

Preguntas específicas:

1. ¿Cuáles son las características del sector bancario en el Perú?
2. ¿Por qué las empresas aplican prácticas de RSC?
3. ¿Cómo se integra la RSC dentro de las estrategias de la empresa?
4. ¿Cómo gestionan los bancos peruanos la Responsabilidad social en sus organizaciones?

4. Objetivos de investigación

Objetivo general: Analizar la integración de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la estrategia de dos de los bancos del Perú

Objetivos específicos:

1. Caracterizar el sector bancario en el Perú
2. Determinar las justificaciones que tienen las empresas para aplicar prácticas de RSC
3. Presentar la manera en la que la RSC es integrada en las estrategias de las empresas
4. Analizar los procesos que utilizan los bancos peruanos para gestionar sus actividades de Responsabilidad Social, enfocándome en la relación con algunos de los grupos de interés (colaboradores y clientes, principalmente)

5. Marco teórico

A continuación, se presenta el marco teórico de la tesis. Este presenta la revisión de literatura en temas relacionados como las justificaciones para la RSC, la integración de RSC en las operaciones del negocio y las características del sector bancario peruano.

5.1 Justificaciones para la RSC

Hoy en día en el Perú las empresas afirman que toman en cuenta cada vez más el tema de la Responsabilidad Social y el logro del Triple Resultado. La tendencia a realizar esfuerzos en temas sociales y ambientales no es ajena a las empresas relacionadas al sector financiero, entre ellas los bancos (ASBANC, 2016). Cuando menos, en parte, ello se debe a que los gobiernos y la comunidad en general se han vuelto más adeptos a la rendición de cuentas y exigen que las empresas se hagan responsables de las acciones y decisiones que toman al momento de operar.

En nuestro país, el planteamiento de la Responsabilidad Social Corporativa llegó en la década de 1990 (Caballero & Villarán, 2011). Para Benavides y Gastelumendi (2001) dentro de esta década en el Perú se pueden identificar algunos hitos fundacionales de la RSC. La organización Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE) fundada en 1990 trabajó teóricamente, realizó investigación y publicó sistematizaciones y reflexiones, primero a través de un suplemento del Diario Expreso titulado “Informe Regional” que la misma SASE editó entre 1991 y 1995; y posteriormente, por medio de libros, documentos y charlas (Caravedo, 1996 y 1998a, 1998b; Benavides & Gastelumendi, 2001). La Universidad Católica, a fines de la década de los noventa por medio de la Facultad de Ciencias Sociales, específicamente del curso de Sociología del Trabajo a cargo del Profesor Denis Sulmont, empezó a abordar el tema y, en el marco de la Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales publicó un texto al respecto (Sulmont & Vásquez, 2000).

Otro hito fue Perú 2021, organización constituida por empresarios en agosto de 1994. Inicialmente se centró en el desarrollo de una visión de futuro. Posteriormente, debido a la alianza con SASE asumió la perspectiva de responsabilidad social y promovió conferencias anuales desde el año 1996. En los primeros años del siglo XXI en colaboración con la PUCP llevó a cabo las Ferias de Responsabilidad Social. SASE y Perú 2021 generaron una alianza con la Universidad del Pacífico y con la PUCP con el propósito de impulsar la Responsabilidad Social en el medio empresarial. Hoy en día Perú 2021 tiene el propósito de “liderar el sector empresarial al logro de la visión nacional compartida asumiendo el rol de agente de cambio para el desarrollo del país” (Perú 2021, 2017), según sostiene en su página web. Debido a la iniciativa de estas organizaciones nombradas es que el tema de responsabilidad social comienza a cobrar relevancia en nuestro país.

Existen diversas razones por las cuales las empresas deciden ser socialmente responsables y aplicar prácticas de RSC en sus operaciones. Los autores Garriga y Melé (2004) plantean cuatro teorías que justifican el actuar de las empresas y su responsabilidad más allá de los asuntos económicos. Esta división presentada por los autores distingue los siguientes enfoques: instrumental, político, integrador y ético. Garriga y Melé (2004) explican que, de acuerdo a la teoría instrumental, las empresas ven la responsabilidad social corporativa como un simple medio estratégico para lograr generar más riquezas. Esta teoría se basa principalmente en la conveniencia de las organizaciones para realizar diversas prácticas sociales o ambientales.

De acuerdo a Caballero y Villarán (2011), un punto importante relacionado a la teoría instrumental es la medición de resultados, pues esto es lo que justifica el presupuesto destinado al rubro de RSC dentro de la empresa. Los autores también resaltan el hecho de ver este presupuesto como una inversión y no necesariamente como un gasto debido a los beneficios que generará no solo para la misma organización sino también para la sociedad. Para el autor Solano (2009), entre los beneficios que la RSC genera para las empresas se encuentran la reducción de costos, el incremento de productividad y fidelidad de los colaboradores, la mejora de la imagen de la empresa y la mitigación de daños externos. La mejora de la imagen de la empresa puede traer consigo otros beneficios como la atracción de nuevos talentos, la fidelización de clientes, el mejor posicionamiento de la empresa en el mercado, entre otros.

Además de esto, diversos autores están de acuerdo con que la Responsabilidad Social en las empresas es una fuente de ventaja competitiva. Es así como Marquina (2010) plantea que “la responsabilidad social es entendida como un factor de competitividad, lo que implica involucrarse en temas como los derechos humanos, las prácticas laborales, las prácticas operacionales justas, la comunidad y su desarrollo y el de la relación con sus consumidores” (Marquina, 2010, p.72). Para Del Castillo y Schwalb (2011) es necesario que las empresas integren una perspectiva social en sus operaciones con el fin de orientar las estrategias de responsabilidad social y convertirse en una fuente de innovación. Además de esto, la práctica de la RSC en las empresas también les permitiría a estas ingresar a nuevos mercados, ya que existen países en los que esta práctica está más consolidada. En esos países con una cultura responsable más arraigada existen ciudadanos más conscientes y dispuestos a pagar un precio mayor por productos y servicios que cumplan con ciertos estándares y contribuyan con el desarrollo de las personas (Del Castillo & Schwalb, 2011). Es por esto que es importante que la justificación para tomar en cuenta las prácticas de responsabilidad social no sea netamente instrumental, sino que también sea vista desde una perspectiva integradora al negocio. De acuerdo a Caravedo (2000), es necesario que los empresarios estén convencidos de que la inversión social que realizan les genera beneficios y que estos incrementarán los beneficios generales de sus organizaciones.

Además de las teorías instrumentales están las teorías políticas. Estas “se enfocan en el poder de las corporaciones y el uso responsable del mismo” (Caballero & Villarán, 2011, p. 46). Hoy en día, dado que las empresas poseen poder e influyen de manera directa en la sociedad se les considera como agentes políticos. Muchas de ellas incluso llegan a asumir funciones que debieran estar en manos del Estado (Caballero & Villarán, 2011). Concordamos con Schwalb y Malca (2004) cuando sostienen que las empresas deben asumir la responsabilidad del poder que poseen. Para estos autores la responsabilidad social es una extensión de la responsabilidad que tiene cada ciudadano con su entorno. Es por esto que se considera que las organizaciones son también sujetos de derecho y deben asumir las consecuencias de sus actos y decisiones.

Otra justificación para la responsabilidad social de las empresas son las teorías integradoras. Estas plantean la relación de interdependencia que existe entre las empresas y la sociedad. Ambas partes necesitan de la otra para su existencia, continuidad y crecimiento (Caballero & Villarán, 2011). Es por esto que las empresas toman en cuenta el tema de responsabilidad social como un medio necesario para su subsistencia. Para Garriga y Melé (2004), estas teorías “se enfocan en la integración y satisfacción de las demandas sociales” (Garriga & Melé, 2004, p. 63). La motivación que tienen las organizaciones para integrar la responsabilidad social en sus negocios es el hecho de sobrevivir en el mercado. Esto se respalda en lo planteado por De Belaúnde, Parodi y Muñoz (2001) cuando sostienen que “las empresas están comprendiendo que su rol no es solamente generar y repartir utilidades en el corto plazo, sino también atender las necesidades de su entorno, con el propósito de garantizar su propia estabilidad y permanencia en el mercado” (De Belaúnde et al., 2001, p. 240). Debido al aumento de competitividad en el mercado, es necesario que las empresas encuentren nuevas oportunidades de diferenciación, esto incluye ofrecer un producto o servicio que además de cumplir con su función también contribuya al cuidado del medio ambiente y la sociedad.

Además de lo señalado, los autores Garriga y Melé (2004), sostienen que dentro de estas teorías integradoras podemos encontrar una que tiene gran influencia en nuestro país. Se trata de la gerencia de grupos de interés o *stakeholder management*, la cual se enfoca en las personas que influyen de manera directa o indirecta y además son afectadas de alguna forma por las operaciones de las empresas. El hecho de tomar en cuenta a los diversos grupos de interés y saber cómo gestionar sus demandas trae consigo beneficios como por ejemplo la obtención de una licencia social para operar. Esto es relevante debido a que en caso no exista esa legitimidad la empresa incurriría en problemas tales como la paralización de sus operaciones, reclamos por parte de la comunidad, conflictos sociales o ambientales y el deterioro de su imagen frente a la sociedad. El compromiso de la organización con sus grupos de interés contribuye a tener una visión en conjunto, ya que los objetivos e intereses de esta y de la sociedad están alineados para poder

generar beneficios para ambas partes. Es así como las empresas tienen interés en incorporar la responsabilidad social en sus actividades con el fin de reducir las amenazas que pueden presentarse en un corto o largo plazo y asegurar la sostenibilidad y viabilidad de sus operaciones.

El cuarto grupo de teorías planteadas por Garriga y Melé (2004) en cuanto a la justificación de la RSC son las teorías éticas. Estas justifican la RSC desde lo que es moralmente correcto e incluyen dentro de ellas teorías como el utilitarismo y la deontología. Para autores como Solano (2009), las teorías éticas se basan en el respeto absoluto al otro y resalta que la responsabilidad social y la ética no pueden existir la una sin la otra. Para entender mejor estas teorías utilizaremos la definición de ética de María Elena Galindo (2003 citado en Caballero & Villarán 2011), quien sostiene que la ética es “el desarrollo propio, sin atentar sobre el libre desenvolvimiento de los demás” (Caballero & Villarán, 2011, p. 49). Es así como el respeto hacia los demás es uno de los pilares dentro de las teorías éticas. Es aquí en donde se toma en cuenta a las personas como actores importantes dentro del contexto de las empresas. Las teorías éticas presentan una obligación moral que incentiva a las organizaciones a contribuir con el logro del triple resultado, es decir, la generación del valor social, ambiental y económico. Otro tema importante dentro de estas teorías es la coherencia. Para algunos autores como Caravedo, “en el caso de una organización o empresa, asegurar un conjunto de mensajes coherentes es vital para la credibilidad con sus grupos de interés (stakeholders)” (Caravedo en Vives & Peinado-Vara, 2011, p. 326). El autor sostiene que las organizaciones deben mirar tanto dentro como fuera de la empresa, es decir tener en cuenta a sus colaboradores y a la comunidad en general con el fin de desarrollar políticas y prácticas que les aseguren el bienestar de ambas partes. Las teorías éticas se basan en que la justificación de las empresas para incorporar la RSC es el deber moral, con esto nos referimos a que las organizaciones hacen lo correcto porque es lo correcto y no necesariamente por los beneficios que esto pueda generarles. Para Caballero y Villarán (2011) lo que realmente hace que una empresa sea socialmente responsable es la dimensión moral.

Además de las teorías de Garriga y Melé, los autores Porter y Kramer (2006) presentan cuatro justificaciones predominantes para la RSC con los siguientes nombres: obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. Estas presentan argumentos muy similares a las planteadas por los otros autores que fueron mencionados anteriormente. Porter y Kramer (2006) critican estas cuatro escuelas de pensamiento y sostienen que comparten un mismo punto débil. Para ellos todas estas justificaciones están enfocadas en la tensión que existe entre las empresas y la sociedad en lugar de enfatizar su interdependencia.

5.2. Integración de la RSC

Los bancos son actores relevantes dentro de la sociedad, pues ellos poseen capital económico, social y político. Para Porter y Kramer, “la mayor atención corporativa a la RSC no ha sido totalmente voluntaria” (Porter & Kramer 2006 p. 4). Los autores sostienen que la mayoría de empresas comienza a considerar el tema de la Responsabilidad Social simplemente como una respuesta corporativa frente a la presión pública existente. Ambos autores también hacen énfasis en que los enfoques de RSC que predominan son meras actividades fragmentadas y desconectadas del negocio de la organización (Porter & Kramer, 2006). Si bien las empresas presentan rankings de desempeño en Responsabilidad Social Corporativa, campañas en los medios o reportes anuales, estos no reflejan un marco estratégico dentro de las operaciones del negocio. Porter y Kramer, resaltan la importancia y necesidad de una perspectiva estratégica de la gestión de Responsabilidad Social para que esta pueda convertirse en una fuente de innovación, oportunidades y ventaja competitiva en las organizaciones (Porte & Kramer, 2006). Es de esta manera que las empresas pueden generar beneficios para ellas mismas y para la sociedad. Esta perspectiva ofrece una visión más clara de los impactos, ya sean positivos o negativos, de sus acciones dentro de la sociedad en la que operan y les facilita el poder identificar qué temas o tema abordar. Porter y Kramer afirman que “Desde una perspectiva estratégica, la responsabilidad social corporativa puede convertirse en una fuente de enorme progreso social, a medida que las empresas aplican sus vastos recursos, experticia y conocimiento a actividades que benefician a la sociedad” (Porter & Kramer, 2006, p. 3). Las empresas y la sociedad mantienen una relación de interdependencia, por lo que es importante repensar el sentido de la organización para así poder generar algo más y mejor que solo ganancias económicas para una de las partes.

Para poder integrar los negocios y la sociedad es necesario entender la interdependencia que existe entre ambos. Como plantean Porter y Kramer “Las corporaciones exitosas necesitan de una sociedad sana [...] Al mismo tiempo, una sociedad sana necesita de empresas exitosas” (Porter & Kramer, 2006, p 7). Esto se da debido a que, por un lado, dentro de la sociedad se encuentra la fuerza laboral que requieren las empresas para realizar sus operaciones y es importante que esta cuente con buena salud y educación para estar debidamente preparada. Además, una sociedad sana también incluye el cuidado de los recursos naturales, los cuales son necesarios para la producción de las empresas. Caravedo et al. (2004) sostienen que

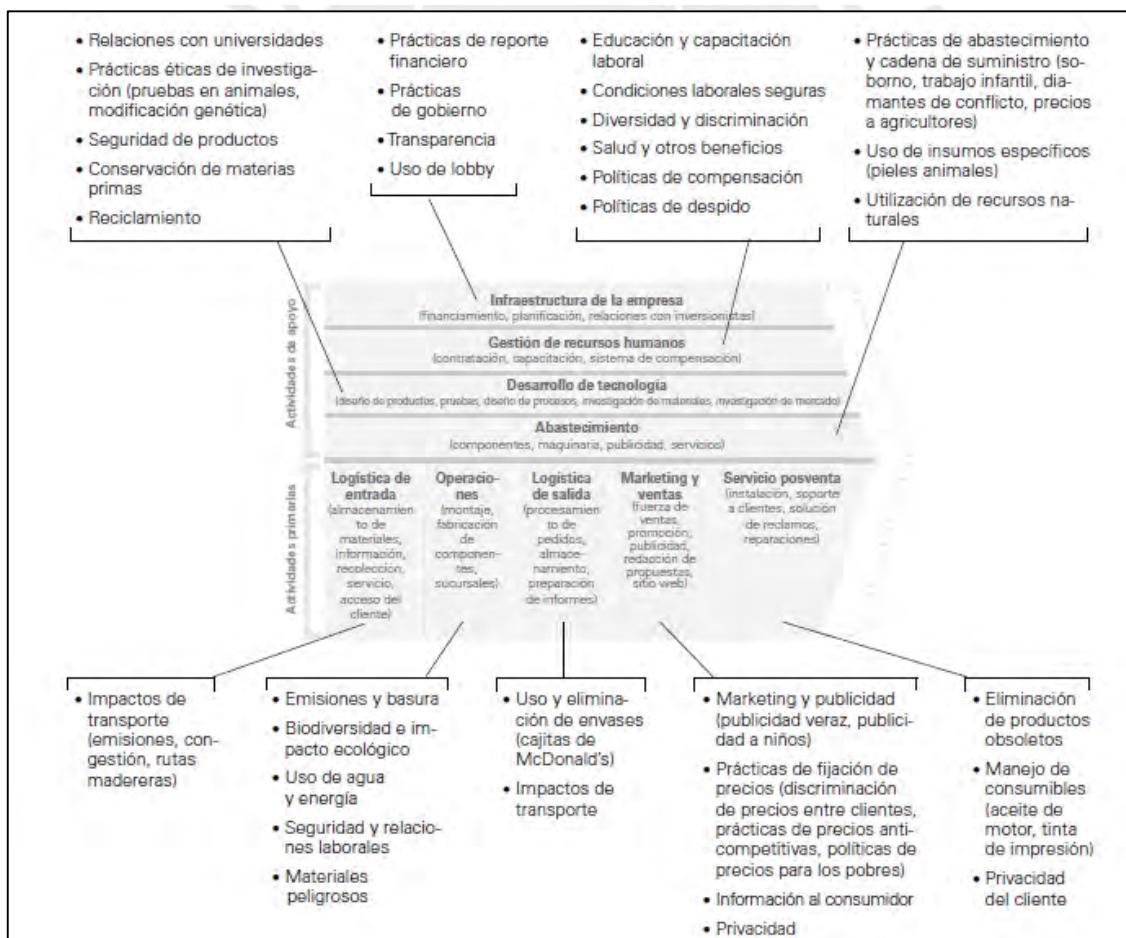
Se dice que no habrá negocios viables si las empresas no manejan adecuadamente su ambiente, si no mejoran la productividad de los trabajadores mediante el clima organizativo apropiado para ello y si no se relacionan con la comunidad sobre la que se asientan colaborando en la construcción de espacios geográficos, sociales, económicos y emocionales comunes (Caravedo et al., 2004, pp. 23-24).

El gobierno también es parte importante dentro de la sociedad debido a las leyes y regulaciones que emite para poder proteger tanto a la empresa como al consumidor. Por otro lado, la sociedad requiere de las empresas pues estas son fuentes de trabajo, riqueza e innovación, así como también son las encargadas de producir los bienes y servicios que necesitan las personas.

Otro aspecto importante para poder integrar ambas partes es la identificación de los puntos de convergencia que existen. Porter y Kramer (2006) sostienen que estos pueden ser de dos formas: de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro. El primer vínculo se refiere a los impactos que provoca la empresa en la sociedad, mientras que el segundo son las condiciones externas que influyen en las organizaciones.

Como se muestra en la Figura N°1 los vínculos de adentro hacia afuera están relacionados a la cadena de valor de las empresas. Estas deben ser cuidadosas durante todo el proceso de sus negocios e identificar los impactos que generan sus actividades.

Figura 1: Vínculos de adentro hacia afuera - Cadena de Valor

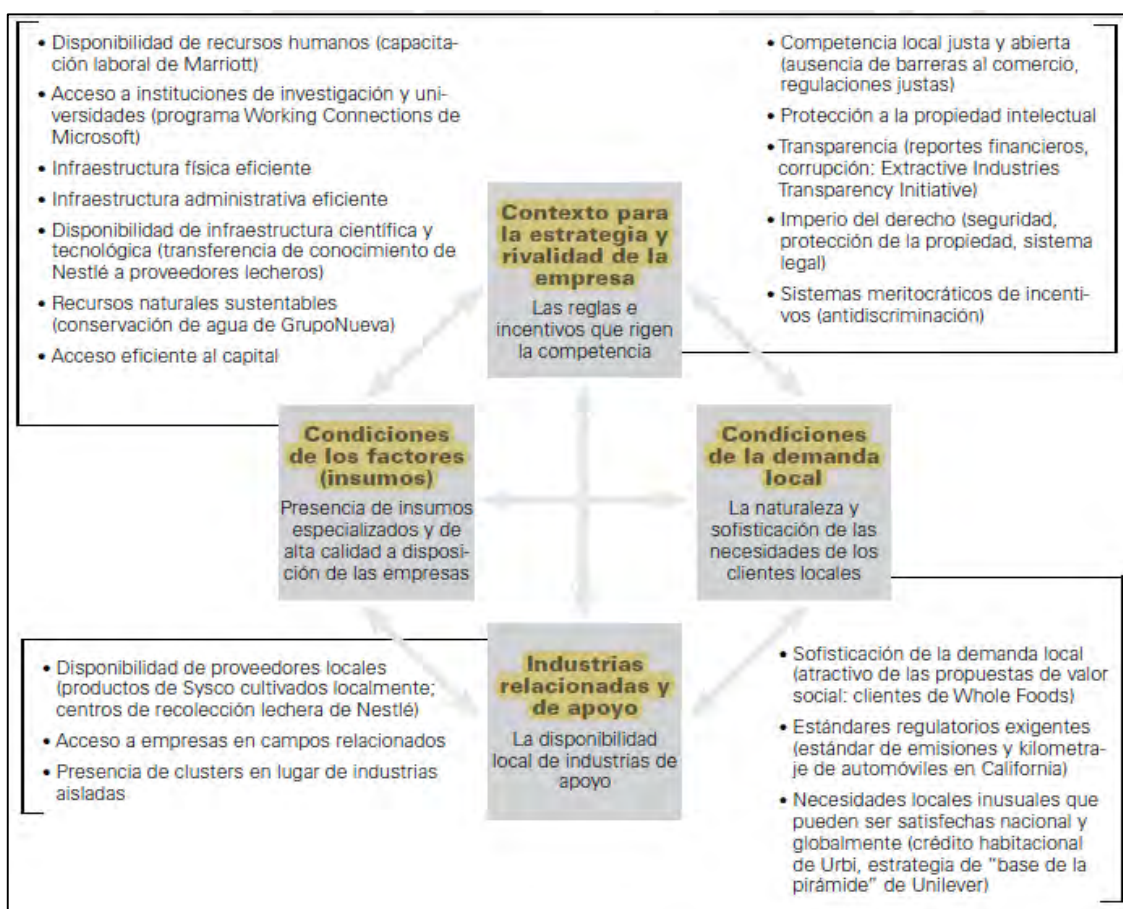


Fuente: Porter y Kramer (2006)

La cadena de valor incluye las actividades de apoyo, tales como la infraestructura, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y el abastecimiento. Así como también las actividades principales, las cuales son la logística de entrada, las operaciones, la logística de salida, el marketing y ventas y el servicio posventa. En la Figura N°1 también pueden observarse algunos ejemplos de puntos de intersección que existen entre las actividades de la empresa y la sociedad. Entre ellos están las prácticas de gobierno, la utilización de recursos naturales, el impacto de transporte, la fijación de precios, las emisiones y basura, entre otros. Las empresas deberán prestar atención para poder identificar en dónde se producen impactos positivos para generar más oportunidades, así como también identificar dónde ocurren los impactos negativos para tratar de eliminarlos dentro de su cadena de valor.

Los vínculos de afuera hacia adentro están relacionados con el contexto competitivo en el que se encuentra la organización. Para poder contar con una RSC eficaz es necesario entender las dimensiones sociales de este contexto debido a que tienen efectos sobre la productividad y la estrategia de la empresa. Los autores Porter y Kramer (2006) sostienen que el contexto competitivo puede ser dividido en cuatro grandes áreas, así como se muestra en la Figura N°2.

Figura 2: Vínculos de afuera hacia adentro - Marco de Diamante



Fuente: Porter y Kramer (2006)

En primer lugar, está la calidad y cantidad de los insumos disponibles para las operaciones de las empresas. En segundo lugar, están las reglas e incentivos que rigen en el mercado, las cuales se encargan de regular las actividades y proteger los intereses de las empresas y los consumidores. El tercer punto dentro del contexto de competitividad es el tamaño y sofisticación de la demanda local. Y, finalmente, están las industrias de apoyo disponibles. Estas incluyen productores de maquinarias y proveedores de servicios. Para Porter y Kramer (2006), las empresas no pueden hacerse cargo de las cuatro áreas, por lo que su tarea en este caso es identificar en qué contexto social se encuentra el mayor valor estratégico.

Una vez que las oportunidades sociales hayan sido identificadas, es importante que las empresas enfoquen sus actividades específicas de RSC en ellas. Esto es necesario para poder integrar la responsabilidad social a la estrategia de la organización y poder obtener mejores resultados. Para esto Porter y Kramer (2006) proponen elegir qué temas sociales abordar. Como se mencionó anteriormente las empresas no pueden encargarse de todo, pero si pueden generar un beneficio significativo cuando la problemática que escogen abordar converge con el giro de su negocio. Los autores plantean un marco que divide los problemas sociales en tres categorías. La primera categoría está compuesta por los problemas sociales genéricos. Con estos se refieren a problemáticas que pueden ser del interés de la sociedad pero que no se ven influenciados de manera directa o significativa por las actividades que realizan las organizaciones ni influyen en la operatividad de estas. Esto no significa que no sean importantes de resolver, pero para Porter y Kramer (2006) a veces es mejor dejar algunos proyectos sociales para otras instituciones que se encuentren mejor posicionadas para abordarlos. En la segunda categoría se encuentran los impactos sociales de la cadena de valor. Estos son altamente influidos por las actividades que realizan las empresas durante todo el proceso de sus operaciones. Finalmente, la tercera categoría está compuestas por las dimensiones sociales del contexto competitivo, es decir, los factores externos a la empresa que afectan de manera significativa a su competitividad. Estas tres categorías se resumen en la siguiente Tabla N° 1.

Tabla 1: Categorización de problemas sociales

Priorizando los problemas sociales		
Problemas sociales genéricos	Impactos sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Problemas sociales que no son afectados significativamente por las operaciones de una empresa ni afectan materialmente su competitividad a largo plazo.	Problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios.	Problemas sociales en el entorno externo que afectan significativamente los impulsores subyacentes de la competitividad de una empresa en los lugares donde opera.

Fuente: Porter y Kramer (2006)

Los autores sostienen que “para cada una de sus unidades de negocio y localizaciones principales, toda empresa tendrá que distribuir temas sociales en estas tres categorías y clasificarlos en términos de su impacto potencial” (Porter & Kramer, 2006, p. 8). Esto variará según el negocio, el sector, la industria, el nicho, el lugar en donde opere la empresa, el posicionamiento competitivo en el que se encuentre, entre otros. Porter y Kramer también recomiendan utilizar modelos cooperativos en el caso de que un problema social sea relevante para muchas empresas en muchos sectores. Es así como distintas organizaciones pueden unir esfuerzos para lograr un mayor desarrollo.

Después de haber clasificado los problemas sociales, las empresas deberán crear una agenda social corporativa con el fin de alcanzar beneficios sociales y económicos al mismo tiempo. Esto último será posible mediante la aplicación de una RSC estratégica por parte de la empresa y no simplemente una RSC reactiva. La RSC estratégica se enfoca en realizar las tareas de forma diferente y le otorga una posición exclusiva a la empresa frente a sus competidores, mientras que la RSC reactiva solo se enfoca en mitigar los daños causados y se limita a actuar como un buen ciudadano corporativo. A continuación, en la Tabla N°2 se muestran las diferencias que existen entre ambas según las tres categorías de problemas sociales mencionados líneas más arriba.

Tabla 2: RSC reactiva y RSC estratégica



Fuente: Porter y Kramer (2006)

La buena ciudadanía es una condición que todas las empresas deberían cumplir de por sí. Para Porter y Kramer “Las mejores iniciativas de ciudadanía corporativa implican mucho más que firmar un cheque: especifican metas claras y medibles y monitorean los resultados a lo largo del tiempo” (Porter & Kramer, 2006, p. 9). Las iniciativas que funcionen de manera eficaz pueden generar una mejor relación con la sociedad en general y con el gobierno, pero la mayoría de veces se trata de actividades desconectadas de la organización. Además de esto, para mitigar el daño que causan o pueden causar en el futuro las empresas es importante prestar atención a su gestión de operaciones. Es así como la mayoría de las organizaciones, según Porter y Kramer (2006), adoptan un enfoque de lista de tareas para la RSC apoyándose en estándares como la *Global Reporting Initiative* para identificar posibles riesgos sociales y ambientales. A pesar de esto, estas listas no son suficientes para poder integrar la RSC a la estrategia de la empresa, sino que es necesaria la elaboración de procesos internos que se ajusten a la organización. Es aquí en donde entra el enfoque de una RSC estratégica. Esta toma en cuenta tanto a la cadena de valor como a las dimensiones del contexto competitivo para realizar sus actividades de manera diferente y poder generar valor para la empresa y la sociedad. Para crear un impacto aún mayor es recomendable actuar en los vínculos de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro de manera conjunta. Porter y Kramer afirman que “Normalmente, cuanto más estrechamente vinculado está un tema social con el negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar los recursos y capacidades de ésta para beneficiar a la sociedad” (Porter & Kramer, 2006, p. 12). Como se ha

mencionado anteriormente existe una relación simbiótica entre ambas partes por lo que contribuir al desarrollo de una también genera beneficios para la otra.

Finalmente, para lograr el enfoque integrado de la RSC dentro de la organización los autores Porter y Kramer sostienen que se debe crear una dimensión social en la propuesta de valor de las empresas. “La RSC más estratégica ocurre cuando una empresa añade una dimensión social a su propuesta de valor, convirtiendo el impacto social en una parte integral de la estrategia” (Porter & Kramer, 2006, p. 13). Esto requiere que la empresa realice ajustes en la organización, elabore procesos para identificar y priorizar problemáticas sociales y enfoque sus iniciativas una vez elegido el tema a abordar como se mencionó a lo largo del capítulo. Además, es importante realizar mediciones del impacto social que se genera con ayuda de indicadores de desempeño y estado de resultados para poder tener un monitoreo y una mejor gestión.

5.3 El sector bancario en el Perú

La presente tesis está enfocada en la gestión de la Responsabilidad Social en los bancos del Perú. Es por esto que es necesario definir, delimitar y caracterizar este sector en el cual se desarrolla el documento.

El sistema financiero, como ya se ha dicho, es fundamental para dinamizar la actividad económica de todos los componentes del sistema social y del mercado. En el Perú el 41% de los adultos entre 18 y 70 años de edad son clientes de alguna entidad del sistema financiero (IPSOS, 2018). En comparación con Chile (74%), Bolivia (54%), Argentina (49%) y Paraguay (49%) la inclusión financiera es menor (IPSOS, 2018). Los niveles de informalidad del Perú son altos.

Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2019), en nuestro país el sistema financiero está conformado por 44 entidades. Entre estas se encuentran las financieras, las cajas municipales, las cajas rurales y las empresas bancarias (bancos). Este último grupo de entidades conforman el sistema bancario y son instituciones “encargadas de ofrecer dos servicios financieros: los depósitos y los créditos directos, donde el primero es un input necesario para la producción del segundo” (Jopen, 2013). En nuestro país, el sector bancario está conformado por 16 bancos que representan el 89.01% de los activos del sistema financiero, los cuales se presentan en la siguiente Tabla N°3 adaptada de la información presentada por la SBS.

Tabla 3: Relación de Entidades Autorizadas a Captar Depósitos, a septiembre 2019

Banco		
BANCO CONTINENTAL	BANCO GNB	SANTANDER PERÚ
BANCO AZTECA	BANBIF	CITIBANK DEL PERÚ
BANCO DE COMERCIO	INTERBANK	ICBC BANK
BANCO DE CRÉDITO NACIÓN	BANCO PICHINCHA	MIBANCO
BANCO FALABELLA	BANCO RIPLEY	SCOTIABANK PERÚ
Financiera		
COMPARTAMOS FINANCIERÍA	FINANC. CREDINKA	FINANC. PROEMPRESA
CREDISCOTIA	FINANCIERA EFECTIVA	FINANCIERA QAPAQ
		FINANCIERA TFC S A
FINANCIERA CONFIANZA	FINANCIERA OH S A	
Caja Municipal de Ahorro y Crédito		
CMAC CUSCO S A	CMAC HUANCAYO	CMAC PIURA
CMAC AREQUIPA	CMAC ICA	CMAC TACNA
CMAC SULLANA	CMAC MAYNAS	CMAC TRUJILLO
CMAC DEL SANTA	CMAC PAITA	CMCP LIMA
Caja Rural de Ahorro y Crédito		
CRAC CAT PERU	CRAC SIPAN	CRAC INCASUR
CRAC LOS ANDES	CRAC DEL CENTRO	CRAC PRYMERA
CREDIRAIZ S.A.A		

Adaptado de: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)

Los bancos son organizaciones que cumplen un rol importante en el desarrollo de los países, pues como se ha mencionado anteriormente se encargan de la captación y canalización de los recursos y esto tiene implicaciones de corto y largo plazo en la vida de las personas (Arrazate, 2010). Los bancos permiten facilitar las transacciones comerciales y la movilización de recursos, lo cual contribuye a generar un crecimiento económico dentro del país. Para Arrazate (2010), los beneficios que trae consigo el sistema bancario pueden ser ubicados en tres rubros. El primero de ellos es la canalización de ahorros. Los bancos se encargan de ofrecer a las unidades superavitarias diversas alternativas e instrumentos de ahorro. El segundo rubro es la reducción de riesgo. Con esto, el autor se refiere al riesgo al que los ahorradores individuales se enfrentan: “A mayor número de participantes de inversión, mayores recursos y mejores oportunidades de inversión” (Arrazate, 2010, p. 114). Y como tercer rubro dentro de los beneficios que ofrecen los bancos está la liquidez. Debido a los agentes bancarios los ahorradores pueden disponer de sus recursos en un corto plazo y al mismo tiempo se pueden financiar proyectos de largo plazo. Para el autor, estos beneficios antes mencionados se dan si es que existe un marco adecuado para sus operaciones.

Todos los bancos presentados en la Tabla N°3 que operan en el país están representados por la Asociación de Bancos del Perú, institución que fue constituida con el fin de fortalecer el sector financiero privado. Además de esta asociación también se cuenta con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) nombrada anteriormente. Es esta institución de carácter gubernamental la que se encarga de proteger los intereses de las personas que confían en una entidad financiera, así como también de preservar la solvencia del sistema. Para lograr sus objetivos, la SBS regula las actividades y operaciones de las instituciones financieras y AFP's, además de supervisar el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas. La SBS está reconocida dentro de la Constitución Política del Perú y cuenta con autonomía para su funcionamiento.

Según la información presentada por la SuperIntendencia de banca, seguros y AFP (2019) al mes de julio del presente año, dentro del ranking de créditos, depósitos y patrimonio, el Banco de Crédito del Perú se encuentra en el primer lugar en cada una de las categorías. Su participación de mercado es de 32.98% en cuanto a créditos, 33.13% en la categoría de depósitos y 36.10% en cuanto a patrimonio. Los bancos que le siguen dentro del ranking son el BBVA, el Scotiabank y el Interbank. Estas cifras pueden observarse en las Tablas N° 4, 5 y 6 obtenidas de la página de la SBS al 31 de julio del 2019. Entre el BCP y el BBVA representan el 52.9% de las colocaciones y el 54% de los depósitos. La mayor parte de las colocaciones y depósitos se realizan en Lima-Callao (74.9% y 82.6% respectivamente).

Tabla 4: Ranking de Créditos

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio			
Al 31 de Julio de 2019			
(En miles de soles)			
Créditos Directos			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	90,498,304	32.98
2	B. BBVA Perú	55,651,154	20.28
3	Scotiabank Perú	47,810,208	17.42
4	Interbank	34,413,411	12.54
5	B. Interamericano de Finanzas	10,215,957	3.72
6	Mibanco	10,133,594	3.69
7	B. Pichincha	7,795,390	2.84
8	B. Santander Perú	4,119,226	1.50
9	B. GNB	3,835,943	1.40
10	B. Falabella Perú	3,036,513	1.11
11	Citibank	2,479,629	0.90
12	B. Ripley	1,884,907	0.69
13	B. de Comercio	1,595,730	0.58
14	B. ICBC	580,450	0.21
15	B. Azteca Perú	392,641	0.14

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)

Tabla 5: Ranking de Depósitos

Depósitos Totales			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	84,386,546	33.13
2	B. BBVA Perú	54,841,692	21.53
3	Scotiabank Perú	39,297,834	15.43
4	Interbank	32,062,026	12.59
5	B. Interamericano de Finanzas	10,163,669	3.99
6	Mibanco	8,314,411	3.26
7	B. Pichincha	6,561,453	2.58
8	Citibank	4,719,246	1.85
9	B. Santander Perú	4,040,703	1.59
10	B. GNB	3,739,436	1.47
11	B. Falabella Perú	2,650,031	1.04
12	B. Ripley	1,344,131	0.53
13	B. de Comercio	1,335,486	0.52
14	B. ICBC	887,995	0.35
15	B. Azteca Perú	370,500	0.15

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)

Tabla 6: Ranking de Patrimonio

Patrimonio				
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	17,935,840	36.10	36.10
2	Scotiabank Perú	9,271,167	18.66	54.77
3	B. BBVA Perú	8,538,560	17.19	71.95
4	Interbank	5,584,640	11.24	83.20
5	Mibanco	1,945,536	3.92	87.11
6	B. Interamericano de Finanzas	1,145,448	2.31	89.42
7	Citibank	898,782	1.81	91.23
8	B. Pichincha	873,412	1.76	92.98
9	B. GNB	772,901	1.56	94.54
10	B. Falabella Perú	763,973	1.54	96.08
11	B. Santander Perú	756,970	1.52	97.60
12	B. Ripley	461,989	0.93	98.53
13	B. de Comercio	323,375	0.65	99.18
14	B. ICBC	264,025	0.53	99.71
15	B. Azteca Perú	141,883	0.29	100.00

NOTA : Información obtenida del Balance General.
: No incluye sucursales en el exterior

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)

Los usuarios del sistema bancario han crecido significativamente en los últimos 50 años: se amplía el número de entes económicos (personas jurídicas y personas individuales) y se multiplica la cantidad de grupos de interés vinculados a las entidades bancarias. Si bien el concepto de responsabilidad social empieza a trabajarse y difundirse en el Perú en la década de 1990; su práctica se expande y crece rápidamente a partir de la segunda mitad de la década del 2000, especialmente con el mayor interés por la utilización de la metodología GRI. Igualmente, crece el número de colaboradores del sistema financiero y bancario. Y, a través de ellos/ellas los bancos toman contacto indirectamente con un universo de familias cada vez más interesadas en los comportamientos de las empresas, y, específicamente, de las empresas bancarias. Con el crecimiento de la conectividad y las redes sociales, la presión social sobre los diversos actores de la sociedad se vuelve más significativa. Se amplía y diversifica el número de integrantes de los grupos de interés para las empresas bancarias en particular y financieras en general.

Con el desarrollo de nuevas perspectivas y métodos de marketing, en particular, de marketing social, el tema de la reputación crece y se convierte en una preocupación enmarcada en las prácticas de responsabilidad social (ASBANC, 2017). Las empresas bancarias han sido muy criticadas por su forma de entender la RS (Duque & Martínez, 2012). En términos generales, la responsabilidad social puede ser definida como:

la parte de la gestión empresarial que comprende el conjunto de prácticas responsables, adaptadas al contexto empresarial y económico, que respaldan el logro de la Sostenibilidad financiera, social y ambiental de la empresa, para cuya evaluación se usan criterios ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo, ESG en inglés) (Vives, 2013, p. 24).

La perspectiva de responsabilidad social de la empresa se ha visto fortalecida en los últimos años con la mayor información difundida y la emergencia de una consciencia de la humanidad a propósito del cambio climático y el calentamiento global. Si bien la responsabilidad social tiene una variedad de aspectos que pueden ser estudiados para descubrir la consistencia en el comportamiento social de las empresas en general, y específicamente bancarias, voy a centrarme en la relación con dos grupos de interés: colaboradores y clientes.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describirán y justificará el enfoque, el alcance y el diseño metodológico de la tesis.

1. Enfoque, alcance y diseño metodológico

En primer lugar, la investigación cuenta con un enfoque cualitativo. Este enfoque fue escogido debido a que permite conocer de una manera más profunda la perspectiva de los distintos participantes. El enfoque cualitativo cuenta con una mayor flexibilidad al momento de la recopilación de datos (Ponce & Pasco, 2015), pues permite trabajar con muestras más pequeñas y realizar preguntas abiertas para interactuar mejor con las personas. Esta característica es muy importante para la investigación realizada, ya que para entender la manera en la que los bancos integran la responsabilidad social en su estrategia decidimos trabajar con distintos grupos de interés para conocer sus puntos de vista. Para el caso particular de esta investigación es necesario poder realizar preguntas abiertas que puedan ir afinándose según cómo transcurre el levantamiento de información y que permitan una mejor interpretación de la perspectiva que brindan los distintos participantes. Como se mencionó anteriormente el sector bancario ha sido muy criticado por la forma en la que asume la responsabilidad social, es por eso que es importante centrarse en la experiencia de los colaboradores, clientes, sindicatos, etc. y no tanto en la medición numérica de los datos.

En segundo lugar, el alcance de la investigación es descriptivo, pues está orientado a señalar las características de la gestión de responsabilidad social de dos de los bancos más importantes del Perú. El alcance descriptivo ayuda a entender mejor el objeto de la investigación y a poder responder las preguntas que fueron planteadas.

En tercer lugar, el diseño metodológico de la tesis es un estudio de caso. Esta metodología fue elegida debido a que permite una mejor comprensión de un tema en particular, pues se toman casos de la vida real como ejemplo. “Esta estrategia general se ejemplifica en estudios que buscan comprender detalladamente el funcionamiento de una organización representativa de un determinado sector empresarial, público o social.” (Ponce & Pasco, 2009, p. 47). En la presente tesis se toman como ejemplo a dos de los bancos más importantes del país, es decir, el BCP y el BBVA. Ambos realizan prácticas de responsabilidad social, por lo que sus casos pueden servir para entender la gestión de responsabilidad social en su sector. Como sustentan Ponce y Pasco (2015), autores de la Guía de investigación en gestión, la triangulación de la información es muy importante para este tipo de metodología. Se trata de la utilización de distintas técnicas de recolección de información para la validación de datos. Es por esta razón que la presente tesis cuenta con fuentes bibliográficas, revisiones de memorias de sostenibilidad, diferentes entrevistas

y observaciones con el fin de obtener mayor credibilidad y datos confiables para el análisis de la información.

2. Secuencia metodológica

Como se mencionó líneas más arriba, la triangulación de la información ha sido tomada en cuenta para poder realizar un mejor análisis. A continuación, se describirán y justificará el orden de los pasos seguidos para el levantamiento de información.

La cultura general de la empresa, sus planteamientos, estrategia y políticas, y su comportamiento práctico habitual es la manifestación de su identidad. Para conocer los planteamientos y estrategias de RSC de las empresas bancarias se consultaron los reportes GRI y otros documentos, y se hicieron entrevistas a personas responsables de éstas áreas en los bancos seleccionados.

La cadena lógica de funcionamiento de una organización empresarial que asume un compromiso de responsabilidad social se la puede describir, sintéticamente, de la siguiente manera:

Estrategia General – Accionistas – Estrategia de RSC – Grupos de interés – Comportamientos

Los distintos elementos deben formar un sistema en el que todos y cada uno de estos afectan el funcionamiento de la organización como entidad total. Así, por ejemplo, si la empresa no tiene en su Estrategia general una estrategia de RSC no podrá haber una práctica socialmente responsable consistente. Dado que este trabajo tiene limitaciones para abordar una investigación que abarque tantos elementos, me limitaré a examinar la estrategia general, la estrategia de RSC en el marco de su estrategia general, y la manera cómo se relaciona con algunos grupos de interés, específicamente, colaboradores y clientes. En el caso de los colaboradores distinguiré a los funcionarios de los demás colaboradores. Denomino funcionarios a los que tienen la responsabilidad de participar en el diseño general de la estrategia de RSC.

Para organizar la información se hizo la siguiente clasificación de temas

Estrategia general

Los elementos que se trabajaron para establecer la estrategia general de la empresa han sido los que considero que configuran la identidad de la empresa. El propósito de la empresa permite acceder a un aspecto central en la configuración de la identidad. Además de buscar hacer una determinada rentabilidad y conocer el mercado en el que se desenvuelve ¿se plantea otros propósitos? Por ejemplo, ¿conoce las expectativas de sus clientes y funciona tomándolos en cuenta? ¿Cómo establece el vínculo con sus trabajadores además de respetar la legislación laboral? ¿Hace algunas variaciones en sus políticas para impactar positivamente en el medio ambiente?

Otro aspecto que es necesario tomar en cuenta para establecer la identidad de la empresa es la configuración accionaria. Por ejemplo, ¿quiénes son los principales accionistas? ¿Con qué valores funcionan? ¿Tienen alguna otra convicción con relación a la sociedad o la comunidad o a la ética con la que actúan? ¿Cuentan con un código de ética? ¿Sus prácticas de RSC están integradas a la estrategia del banco?

Estrategia de RSC

Si la organización diseña una estrategia de responsabilidad social ¿ésta se encuentra claramente relacionada a la estrategia general? ¿De qué manera? O, mejor aún, ¿quién elabora la estrategia de RSC? ¿Se pide a un externo a la empresa o se realiza con la participación de los trabajadores/colaboradores de los diferentes estamentos, áreas y departamentos de la empresa? Cómo se diseña la estrategia es de la mayor importancia para asegurar que los colaboradores tengan consciencia de todos los detalles que la pueden afectar en su funcionamiento, en su ética, en su imagen y reputación. Cuando esta tarea es encargada a un tercero, puede ocurrir que se dé una menor convicción en los colaboradores.

Grupos de interés

La relación de la empresa con su entorno se establece a través de sus grupos de interés. Para diseñar una estrategia de RSC es indispensable identificar a los grupos de interés y cómo relacionarse con ellos, cómo incluirlos en las diversas actividades de la empresa. Por lo mismo, los procesos de identificación son fundamentales. Por ejemplo, ¿participan los funcionarios y colaboradores de la empresa en ese proceso?

Dado que enfocaré el trabajo de las entrevistas en Colaboradores y clientes buscaré responder algunas preguntas como, por ejemplo ¿La empresa tiene una política de capacitación? ¿Miden el clima laboral de la organización? En el caso de los clientes ¿existe alguna distinción, clasificación para sus clientes? ¿cómo miden su nivel de satisfacción? ¿cuáles son los criterios para aprobar los créditos?, ¿Qué financian?, ¿Existen condiciones/contraprestaciones para financiar? En el caso de sus proveedores: ¿Cuáles son prioritarios? ¿Cómo es la relación con ellos? (externos, del grupo) ¿Se reúnen? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Existen algunos requisitos que les piden para poder trabajar con ellos?, ¿Cuáles son? (responsables con medio ambiente, transparencia, condiciones laborales, etc.)

3. Universo de investigación

A continuación, se presentará la muestra escogida y los criterios de selección para realizar la investigación.

La presente tesis presenta un muestreo no probabilístico, es decir, “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, p. 53). Como se mencionó anteriormente, esta tesis cuenta con un enfoque cualitativo el cual tomó como muestra a personas de distintos grupos de interés de los bancos BCP y BBVA. Al ser este tipo de enfoque la recolección de datos se realiza con muestras más pequeñas y no se centra en la medición numérica y el análisis estadístico.

En este caso particular, se realizó un muestreo por cuotas, pues se trabajó con diferentes grupos de unidades de observación. Para realizar el levantamiento de información se hicieron entrevistas a clientes, colaboradores y encargados de las áreas relacionadas con la responsabilidad social de los bancos. En el primer caso, se conversó con veinticinco clientes en total. En la primera etapa del recojo de información se entrevistó a cinco clientes de cada uno de los cuatro bancos principales del país para poder contrastar las diferentes perspectivas en cuanto a las entidades. Además, la muestra escogida es diversa, pues los clientes entrevistados tenían edades entre los veintidós y cincuenta y nueve años y provenían de distintos distritos de la ciudad de Lima. Esto con el fin de conocer la opinión de personas jóvenes y más adultas, así como también de no centrarnos en un solo distrito de Lima y conocer si se brindan los mismos servicios y el mismo trato en las diferentes agencias. Además de estos veinte clientes entrevistados al inicio del trabajo de campo, como se mencionó anteriormente se hicieron cinco entrevistas más debido a un hecho ocurrido en relación al banco BCP. Los clientes son uno de los grupos de interés más importantes para los bancos, es por eso que la opinión de ellos acerca del trato y los servicios que reciben es relevante para la investigación. Lo mencionado se fundamenta en la materia de cuestiones de consumidores de la norma ISO 26000 sobre la responsabilidad social (*International Standardization Organization*, 2014).

En el caso de los colaboradores, se decidió entrevistar a cuatro trabajadores de cada banco, siendo estos ocho en total. Los colaboradores entrevistados cuentan con diferentes cargos y pertenecen a distintos niveles en sus organizaciones. Esto se hizo con el objetivo de contrastar sus experiencias laborales dentro de una misma empresa. Los colaboradores de los bancos son parte fundamental de la organización, ya que sin ellos la empresa no podría operar. Dentro de las materias fundamentales de la ISO 26000 de la responsabilidad social se encuentra las prácticas laborales (ISO, 2014). Esta materia está directamente relacionada con los trabajadores de la organización, el trato que reciben, las condiciones de trabajo y la formación y desarrollo que les brinda la empresa. Es por esta razón que los colaboradores son un objeto de observación relevante para la investigación de la gestión de responsabilidad del banco.

En cuanto a las personas encargadas de manejar el tema de responsabilidad social dentro de los bancos, se decidió realizar entrevistas a dos personas del área de cada organización. Por motivos de acceso a la información, no fue posible cumplir con la cuota en uno de los casos. Por un lado, se pudo entrevistar al funcionario 1 de la Fundación BBVA. Por el otro, fue posible

entrevistar a la funcionaria 2 y funcionaria 3 de Asuntos de Responsabilidad Social del banco BCP.

En este caso el tamaño de muestra fue escogido en función a la facilidad de acceso con la que se contó. Estas unidades de observación fueron seleccionadas debido a que son ellas quienes conocen la gestión de la responsabilidad social del banco, pues trabajan directamente este tema dentro de sus organizaciones. La información de primera mano que pueden brindar los trabajadores de esta área es fundamental para realizar un análisis y poder responder las preguntas de investigación planteadas.

4. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información utilizada para esta investigación fueron la revisión de bibliografía, páginas web, memorias de sostenibilidad y las entrevistas individuales a profundidad. Además de las técnicas mencionadas, se intentó realizar *focus groups* para el caso de los trabajadores de los bancos, pero debido al ajustado tiempo con el que ellos contaban esto no fue posible.

Por un lado, la revisión de bibliografía se utilizó para recopilar información sobre el sector y los estudios existentes relacionados al tema de la responsabilidad social. En el caso de las páginas web, estas fueron consultadas para conocer mejor los servicios que ofrecen los bancos a sus clientes, así como también su historia y la misión y visión que estos tienen. Por otro lado, se hizo una revisión de las memorias de sostenibilidad con el fin de identificar diferentes aspectos de su gestión de responsabilidad social, además de conocer las actividades, los programas o los proyectos que realiza cada banco con relación a este tema.

Finalmente, se utilizaron las entrevistas individuales a profundidad. Para esto se elaboraron distintas guías de entrevistas con preguntas que varían según el grupo de interés al que se quiso llegar. Esta técnica de recolección está directamente vinculada con el enfoque cualitativo que presenta la tesis, el cual supone una interacción más directa y un diálogo más abierto con el entrevistado para que este pueda expresar su punto de vista con mayor libertad (Ponce & Pasco, 2015).

Las entrevistas se realizaron con el propósito de recabar información detallada y de primera mano de los principales *stakeholders* de las organizaciones para posteriormente ser analizada. Por un lado, se entrevistó a los clientes de los cuatro bancos principales del país, es decir, BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank. Esto debido a que las cuatro organizaciones coinciden en que sus clientes son su principal prioridad. Las preguntas de la entrevista a los clientes se encuentran en el ANEXO A. Por otro lado, se realizaron entrevistas a los colaboradores de los bancos BCP y BBVA. La guía de entrevista dirigida a este grupo de interés se encuentra detallado en el ANEXO B. Además de estos dos grupos de interés, se entrevistó a las personas

encargadas de tratar los temas de responsabilidad social en sus organizaciones, pues son quienes se encargan directamente de su gestión. Como se presenta detalladamente en el ANEXO C la guía de entrevista para estos colaboradores consta de diversas preguntas divididas en catorce puntos con el fin de conocer a mayor profundidad el objeto de investigación.

Las variantes utilizadas de esta técnica fueron la entrevista estructurada y la entrevista semiestructurada. En primer lugar, se utilizó la variante estructurada en el caso de las entrevistas a clientes y colaboradores del banco. Esto debido a que la cantidad de preguntas definidas permitió seguir un mismo orden en todos los casos. En total se realizaron treinta y tres entrevistas de este tipo, siendo veinticinco a clientes y ocho a colaboradores del banco. En segundo lugar, la variante semiestructurada se utilizó en el caso de las entrevistas a los encargados de tratar el tema de responsabilidad social en el banco. La cantidad de preguntas formuladas para este grupo de interés fue mayor, lo cual dificultó seguir un mismo orden con todos los participantes. En este caso las preguntas se aplicaron con mayor flexibilidad y según cómo se iba dando la conversación con los entrevistados. En total se realizaron tres entrevistas semiestructuradas.

5. Técnicas de análisis

Debido al enfoque cualitativo que presenta la tesis, la información recolectada se analiza a través de las entrevistas individuales realizadas a los diferentes grupos de interés.

En primer lugar, están las entrevistas realizadas a los clientes de los cuatro principales bancos del país. Las respuestas de ellos han sido resumidas en tablas como lo muestran los ANEXOS D, E, F, G y H. Estas entrevistas se realizaron en las afueras de las diferentes agencias de los bancos. Se les solicitaron algunos minutos de su tiempo a clientes en la calle que se encontraban entrando y saliendo de los establecimientos para hacer sus transacciones. El contexto en el que se encontraban los participantes, es decir en la calle y con poco tiempo, hizo que no fuera posible grabar las entrevistas en audio ni video por lo que estas no presentan transcripciones. Las respuestas fueron anotadas en hojas para luego trasladar la información a un documento en Excel.

En segundo lugar, las respuestas de las entrevistas realizadas a los colaboradores de los bancos BCP y BBVA se presentan en archivo Word, pero no cuentan con transcripciones. Esto debido a que los participantes solicitaron que no se realicen grabaciones de audio ni video por un tema de confidencialidad en sus trabajos. En dos de los casos las entrevistas no pudieron ser realizadas de manera presencial debido a diferentes motivos de los participantes por lo que lo que se presenta son las respuestas enviadas por ellas mismas. En los otros seis casos se presentan los apuntes de las respuestas que ellos dieron durante las entrevistas presenciales.

Finalmente, las entrevistas realizadas a las tres personas encargadas de tratar el tema de responsabilidad social en sus organizaciones presentan transcripciones. En los casos de las

funcionarias 1 y 2 del BCP las entrevistas se tuvieron que realizar de manera telefónica debido a la disponibilidad de tiempo con el que contaban las participantes. En el caso del funcionario 1 la entrevista se realizó de manera presencial en las instalaciones de la Fundación BBVA.

Al no haber un procedimiento estandarizado para el análisis cualitativo (Ponce & Pasco, 2015), se realizó un proceso estructurado de manera libre. Para el análisis de contenido se tomaron en cuenta las preguntas y objetivos de investigación definidos. Con el fin de validar la información obtenida, se cotejaron los datos recolectados en las entrevistas con material bibliográfico e información presentada por los mismos bancos. Las entrevistas fueron ordenadas según el grupo de interés al que fueron dirigidas las preguntas y posteriormente las respuestas fueron agrupadas por temas. Finalmente, los resultados obtenidos fueron interpretados contrastando la información del marco teórico del trabajo de investigación con lo recolectado en el trabajo de campo.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS

En este capítulo se procederá a presentar los resultados obtenidos después del trabajo de campo realizado para recolectar información.

1. Procesamiento de datos

Como se mencionó en el capítulo anterior se realizaron entrevistas a distintos grupos de interés de los bancos BCP y BBVA. Según la información obtenida por medio de las personas encargadas de la gestión de responsabilidad social en sus organizaciones y la información que presenta cada banco en sus reportes de sostenibilidad, ambos comenzaron un proceso de transformación desde hace un par de años. Por un lado, el banco BCP presenta su propósito en su reporte de sostenibilidad del año 2018 de la siguiente manera: “Transformar Planes en Realidad. Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad; y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación” (Banco de Crédito del Perú, 2018, p. 15). Esto también se evidencia en lo dicho por la funcionaria 3 (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) al momento de mencionar que desde hace dos años el BCP no solo se concentra en ser el mejor banco del país, sino que también toma en cuenta la sostenibilidad y un propósito más allá del negocio. Por otro lado, el BBVA presenta su propósito en su informe de banca responsable de la siguiente manera: “Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era, que se refleja en el lema: Creando Oportunidades” (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2018, p. 15). Por su parte el funcionario 1 comentó (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) que este nuevo propósito del banco es el resultado de un cambio por el que ha pasado la organización desde hace poco tiempo con el fin de adaptarse al contexto en el que nos encontramos en la actualidad. Según el funcionario 1, la organización considera dos ámbitos importantes que deben ser tomados en cuenta. Uno de ellos es el negocio y otro es el componente de responsabilidad social. Ambos bancos están enfocados en tener un propósito que va más allá de los servicios que ofrecen como empresa. Además de las entrevistas con las personas encargadas del área, se pudo conversar con los colaboradores que ocupan distintos puestos en la organización. La gran mayoría de los entrevistados estaba al tanto de los nuevos propósitos, mientras que una colaboradora del BBVA seguía pensando que el propósito de su organización era ser el banco número uno.

Tanto el banco BCP como el BBVA ofrecen programas, proyectos y actividades relacionados a la responsabilidad social para contribuir con la comunidad y el medio ambiente. Esto nos lleva a mencionar que otro de los puntos en los que coinciden ambas organizaciones es en el tema social en el cual enfocan sus esfuerzos y recursos. Con esto nos referimos al tema de la educación. Tal y como menciona la funcionaria 2 (comunicación personal, 17 de setiembre, 2019) el compromiso del banco BCP es con el tema de la educación, siendo Becas BCP el

programa bandera del banco. Como ella menciona en la entrevista que se le realizó, si bien el banco cuenta con programas importantes, prácticamente toda la inversión de responsabilidad social va dirigida a las becas para los chicos que salen del colegio y no cuentan con los recursos necesarios para continuar con su educación. Por su parte el BBVA también tiene un compromiso con la educación, además de la cultura y al igual que el banco BCP, este destina gran parte de su inversión en la educación para la sociedad. Según los datos del informe de banca responsable del año 2018, el 22% de la inversión en programas sociales del BBVA va dirigido a la educación, mientras que el 32% se concentra en el tema de la cultura (BBVA, 2018). Si bien ambos bancos realizan actividades para contribuir con el cuidado del medio ambiente, para la funcionaria 2 (comunicación personal, 17 de setiembre, 2019) el BCP no tiene una estrategia muy clara de sostenibilidad en cuanto a ese tema. Con respecto a esto, la colaboradora 2 (comunicación personal, 16 de setiembre, 2019) también menciona que ese tema se deja a veces de lado.

Con respecto al tema de identificación y priorización de los grupos de interés ambos bancos coinciden en utilizar encuestas como su herramienta para identificar los temas a tratar con ellos. Por un lado, la funcionaria 3 (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) menciona que el BCP se guía la metodología del *Global Reporting Initiative* y utiliza encuestas, *focus groups* y talleres para luego poder articular los intereses de los grupos de interés con sus objetivos estratégicos. Por otro lado, el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) sostiene que el BBVA, además de las encuestas, se articula con autoridades del país como los Ministerios de Educación y Cultura para saber en qué temas se necesita un refuerzo y cómo la organización puede aportar recursos para contribuir.

Cabe mencionar que dentro de los grupos de interés más importantes de ambos bancos se encuentran los clientes. El BCP y BBVA los clasifican según los servicios que tienen con cada uno de ellos y sostienen que no se hace una gran distinción entre todos salvo algún trato más personalizado en los casos que sean clientes muy exclusivos. Si bien ambos bancos realizan encuestas por diferentes medios para conocer la opinión de sus clientes, nosotros decidimos recopilar información de primera mano por medio de pequeñas entrevistas para conocer sus puntos de vista. Según los resultados obtenidos, el total de los clientes entrevistados del BBVA califica la atención como una buena experiencia. Para ellos el tiempo de espera no es muy largo y las personas son amables en su trato. Para este grupo de clientes, el BBVA se diferencia por la buena experiencia al usuario. Por el contrario, los clientes entrevistados del BCP durante la primera ronda no destacaron estas cualidades en la atención ni el tiempo de espera. Sin embargo, el BCP destaca para sus clientes por el hecho de la facilidad para encontrar algún cajero o agente debido a la cantidad con la que cuenta y la cercanía. Además, se decidió entrevistar a clientes de los bancos Interbank y Scotiabank con el fin de conocer si hacían alguna comparación entre sus bancos y los que son sujetos de este estudio. Los clientes entrevistados del Scotiabank

mencionaron el tema de los aplicativos con los que cuentan los otros bancos. Ana Paola Vásquez (comunicación personal, 19 de noviembre, 2019) sugirió que el Scotiabank se debería mantener actualizado con herramientas como YAPE del BCP. Mientras que Lesly Ojeda (comunicación personal, 19 de noviembre, 2019) también mencionó la aplicación Lukita del BBVA como una herramienta que le faltaría implementar a su banco. Ambas clientes destacaron esa ventaja en cuanto a los bancos BCP y BBVA. Ninguno de los clientes entrevistados mencionó o hizo algún comentario sobre la responsabilidad social. Al parecer este no es el tema por el que se destaca el banco que escogieron.

Es importante mencionar que durante el mes de noviembre se dio a conocer una noticia relacionada a un aporte realizado por el Presidente Ejecutivo de Credicorp, Dionisio Romero Paoletti, como se muestra en el ANEXO I. Este hecho generó disgusto entre las personas, quienes crearon el *#BCPChallenge*, el cual se convirtió en tendencias en redes sociales y consistía en grabarse mientras cortaban la tarjeta de dicha organización. A raíz de esto se decidió entrevistas a cinco personas más para conocer su opinión. Tres de los entrevistados se refirieron a este tema. Por un lado, Angie Inglis (comunicación personal, 21 de noviembre, 2019) manifiesta que le gustaría que el banco aclare la situación sobre los aportes del Presidente de Credicorp. Por otro lado, Katherine Alvarado (comunicación personal, 21 de noviembre, 2019) sugiere que el banco sea más transparente con sus operaciones, pues para ella de eso depende que sus clientes sigan con ellos. Además de ella, Ricardo Córdova (comunicación personal, 21 de noviembre, 2019) también menciona el tema de la transparencia y la ética, ya que para él los clientes no merecen ser engañados.

Con respecto al tema de sus clientes, ambos bancos manifestaron contar con algunas restricciones al momento de otorgar préstamos. Por norma, es necesario que a partir de cierta cifra los bancos investiguen para qué será utilizado ese dinero, pues cuentan con políticas anticorrupción, antiterrorismo y contra la comercialización de armas tal como lo comenta el funcionario 1 en su entrevista (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019). El área de Buen Gobierno Corporativo del banco es la encargada de supervisar los estándares que impiden financiar cierto tipo de actividades.

Otro grupo de interés que tienen los dos bancos en común es el de los colaboradores. Ambas organizaciones sostienen en sus reportes de sostenibilidad que capacitan a sus trabajadores y que se preocupan por el clima laboral en el que se trabaja. Con respecto al primero punto, el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) sostiene que ese es un tema del que se encarga el área de Talento y Cultura dentro de la organización. Por su parte, la funcionaria 3 (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) indica que dentro de los beneficios que el banco ofrece a sus trabajadores están las capacitaciones en diferentes temas. Estas varían según los intereses y el cargo que tengan los colaboradores. Esto último coincide con las opiniones de los

trabajadores entrevistados de ambos bancos. Para ellos, las capacitaciones varían mucho en cuanto a duración y tema a tratar y no siempre todos participan en ellas. En el caso de la colaboradora 1 del BCP (comunicación personal, 01 de octubre, 2019), el tema de las capacitaciones es un punto a mejorar para la organización.

En cuanto al clima laboral, tanto el BCP como el BBVA lo miden con una encuesta dirigida a su personal. Esta se realiza de manera anual y es hecha por un tercero en ambos casos. En el caso del BBVA, el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) comenta que la encuesta se realiza a nivel global y que esta está a cargo de la empresa Gallup. Algunas de las preguntas de ambas encuestas incluyen el trato con las personas en el entorno de la organización. La funcionaria 3 comenta (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) que en el caso del BCP estas encuestas llevan a la mejora continua debido a que los resultados son compartidos con las gerencias y se realizan planes de acción con el *feedback* recopilado. Por su parte también se entrevistó a los mismos colaboradores para conocer su opinión sobre este tema. Todos los entrevistados, tanto del BCP como del BBVA, coinciden que el clima laboral en sus organizaciones es bueno y que existe un trabajo en equipo. En el caso particular del BBVA, la mayoría de los entrevistados destacó el trato horizontal que existe dentro de la organización. Otro punto en el que coinciden los trabajadores de ambas organizaciones es en los beneficios con los que cuentan. Entre la mayoría destacan beneficios como promociones y descuentos que obtienen por trabajar ahí. Otro beneficio que también valoran es la línea de carrera que tienen dentro de la organización, pues ellos manifiestan que los motiva a continuar realizando bien su trabajo. En todos los casos los colaboradores comentaron sobre los días de integración que existen y se dan cada cierto tiempo en sus organizaciones. Estas actividades consisten en juegos por equipos, fiestas por fin de año, olimpiadas y activaciones dentro de las instalaciones. Para todos ellos este es un momento en el que pueden divertirse y pasarla bien juntos. Además, con el fin de que los colaboradores también formen parte de la transformación del banco y participen de las actividades de responsabilidad social, tanto el BCP como el BBVA cuentan con programas de voluntariado. Este también es considerado como un espacio de integración por parte del colaborador 6 (comunicación personal, 24 de setiembre, 2019), quien manifestó que el voluntariado contribuye al bienestar de los trabajadores. Tanto los colaboradores del BCP como del BBVA opinan que la responsabilidad social del banco es importante pues contribuye de alguna manera al crecimiento del país. Por su parte, en el caso del BCP, los gerentes se involucran en las actividades de responsabilidad social del banco en la medida que forman parte del Comité Consultivo de Voluntariado. La funcionaria 2 (comunicación personal, 17 de setiembre, 2019) comenta que son seis gerentes de distintas áreas quienes forman parte de dicho comité, el cual se encarga de colaborar con las estrategias. Además, también comenta que algunos gerentes participan activamente en las actividades del voluntariado y que este es un espacio en el que las jerarquías se dejan de lado entre los colaboradores del banco. En el caso del BBVA, la organización cuenta

con un Consejo de la Fundación BBVA, el cual está conformado por el Directorio del banco. Para el funcionario 1 (comunicación personal, 2 de diciembre, 2019), el Directorio se involucra en las prácticas de responsabilidad en la medida en la que mantienen reuniones periódicas para evaluar y analizar las actividades que se están realizando relacionadas al tema.

Finalmente, se pudo recolectar información acerca de los proveedores. Tanto la funcionaria 3 del BCP como el funcionario 1 del BBVA comentan que los proveedores que trabajan con sus organizaciones deben pasar por una evaluación y un proceso de homologación. En la evaluación se toman en cuenta aspectos como deudas del proveedor que figuren en el sistema, multas, trabajo infantil, responsabilidad social, relación con el medio ambiente, lavado de activos y financiamiento de terrorismo. También se les envía una encuesta que debe ser llenada para obtener una calificación y determinar si cumplen o no con los requisitos.

2. Discusión

En esta sección se discutirán los resultados obtenidos a través de las entrevistas a partir de la literatura revisada, la cual se encuentra en el capítulo del marco teórico de la investigación.

En primer lugar, la teoría presenta distintas razones por las cuales las empresas deciden realizar prácticas de responsabilidad social en sus organizaciones. Entre ellas se encuentran las propuestas por Garriga y Melé (2004). Los autores sostienen que existen cuatro teorías diferentes. Estas son las teorías instrumentales, políticas, integradoras y éticas. Las primeras están estrechamente relacionadas a los objetivos económicos de la organización, mientras que las segundas se relacionan con el uso del poder. Por su parte, las teorías integradoras tienen que ver con la subsistencia de las empresas y las teorías éticas tratan de la moral. Si aplicamos esto a los casos de los bancos BCP y BBVA se podría, inicialmente, pensar que estas organizaciones tienen como motivación las teorías integradoras. El argumento de los funcionarios 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) y funcionario 3 (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) es que sus organizaciones se encuentran pasando por procesos de cambio desde hace algunos años, los mismos que se ajustan al contexto de la situación del país y las demandas de los grupos de interés. Los funcionarios sostienen que la empresa se ha dado cuenta que para poder sobrevivir en el mercado deben atender las necesidades de su entorno. Según señalan, es a raíz de esto que los bancos comienzan a preocuparse por enfocar sus propósitos en algo más allá del negocio y prestan atención a las prácticas de responsabilidad social. El planteamiento de ambos funcionarios es que los dos bancos se están concentrando en atender las demandas sociales, pues saben que hoy en día las personas se preocupan más por el cumplimiento de los ODS. Si bien es cierto que los bancos del estudio tienen interés en el tema educación, en el caso del BCP no es claro qué proporción de lo que invierten lo dedican a estas actividades (educación). Ambos bancos cuentan con distintos programas para atender esta necesidad, entre ellos están “Becas BCP”, “Mujeres

emprendedoras”, “Leer es estar adelante”, entre otros. Ambas organizaciones realizan algunas inversiones y recursos en este tipo de programas. Según lo que manifiestan, en sus propósitos los bancos pretenden ayudar a las personas a salir adelante cumpliendo sus planes (BCP, 2018) y ofrecer oportunidades para todos por igual (BBVA, 2018). Pero no me resulta claro si capacitan ampliamente a sus diferentes grupos de interés, por ejemplo, en los ODS. Si hubiese un compromiso con los ODS, ello se debiera de manifestar en las respuestas de los clientes y los colaboradores.

En las entrevistas se pudo evidenciar la gran preocupación de los bancos en su reputación. Esta actitud y comportamiento se relaciona con las teorías instrumentales, las cuales orientan la motivación por el lado de los beneficios a su imagen para ganar posicionamiento de mercado, la fidelización de los clientes y colaboradores, entre otros (Solano, 2009). De acuerdo a uno de los funcionarios entrevistados, funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019), la reputación es un tema que el banco cuida mucho y lo relaciona con la responsabilidad social. En otras palabras, es relevante para los clientes el BBVA. Para asegurar que no hay sesgo declara que miden su reputación con una entidad externa con la ayuda del *Reputation Institute*.

Fombrun describe la reputación corporativa como “una apreciación colectiva del atractivo de una empresa de un grupo específico de partes interesadas en relación con un grupo referente de compañías con los que la empresa compite por los recursos” (Fombrun, 2012, p.100). La reputación cumple un rol importante en el sector bancario, pues se utiliza como un indicador de calidad. Para Lizarzaburu y del Brío (2016) es necesario que las empresas tengan una buena reputación para poder afianzarse y mejorar sus resultados.

En ese aspecto decidimos revisar los resultados del ranking del Índice del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO) para conocer las posiciones que ocuparon el BCP y BBVA en los últimos dos años. El índice MERCO es una herramienta que se utiliza como referencia en la evaluación y gestión de la reputación de grandes empresas (Lizarzaburu & del Brío, 2016). En la siguiente Tabla N°7 se muestran los resultados obtenidos en los años 2018 y 2019. Cabe resaltar que el ranking se da a conocer a mitad de cada año con la información recopilada del año anterior.

Tabla 7: Ranking de las empresas con mejor reputación corporativa

Posición	2018	2019
1	Banco de Crédito del Perú	Banco de Crédito del Perú
2	Interbank	Interbank
3	Scotiabank	BBVA
4	BBVA	Scotiabank
5	BANBIF	BANBIF
6	Mi Banco	Mi Banco

Adaptado de: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2020)

Lizarzaburu y del Brío (2016) sostienen que existen distintas fuentes de información para determinar los resultados del índice. Entre estas se encuentran encuestas a directivos, evaluaciones de expertos, comentarios de líderes de opinión y perspectiva de la población en general. Como se puede observar en los resultados del ranking MERCO, el banco BCP se mantiene en el primer puesto durante los años 2018 y 2019, mientras que el BBVA sube de posición en el segundo año.

La funcionaria 2 del BCP (comunicación personal, 17 de setiembre, 2019) comenta que la reputación trae consigo temas como la transparencia, la credibilidad y la confianza con sus clientes. Sostiene que por esta razón el BCP también realiza un estudio que les permite conocer sus puntos de vista y medir la reputación que tienen. Según lo señalado, comenta que el resultado de ese estudio es usado como insumo para hacer estrategias y diseñar programas con el objetivo del banco para mejorar los indicadores. Lo que no me resulta claro es cómo relacionan reputación, transparencia, credibilidad y confianza de los clientes y colaboradores con respecto al banco. Por ejemplo, cabría preguntarse lo siguiente ¿se hacen clientes porque los bancos son muy socialmente responsables? ¿porque privilegian los ODS? ¿porque les dan algo adicional además de cuidar su dinero, o hacerles préstamos, o a haberse ubicado en una localización conveniente?

Al revisar, relacionar y comparar las respuestas de los grupos de interés se puede observar lo siguiente. En el caso de los clientes, estos no parecieran tomar en cuenta si el banco tiene o no una práctica socialmente responsable; no es un tema que aparezca en las respuestas de manera, al menos, clara. La vinculación se encuentra movida por elementos como recomendaciones de familiares y otros, o por la cercanía a lugares que les resulta conveniente. En algunos casos los mueven consideraciones asociadas a los aspectos financieros.

Al revisar, relacionar y comparar las respuestas de los colaboradores se puede observar lo siguiente. Si bien la mayoría de los entrevistados conoce y tiene una opinión positiva hacia el propósito y las actividades de responsabilidad social que realiza su banco, en ninguno de los casos fue este tema el que los motivó a unirse a la organización. De hecho, al momento de preguntarles por los beneficios que tiene su banco y lo que lo hace diferente a los demás, las respuestas que

destacaron fueron la línea de carrera, la reputación y reconocimiento del nombre del banco, así como también los beneficios y descuentos exclusivos de cada grupo.

En el caso del BCP, los cuatro entrevistados manifiestan conocer el propósito del banco y lo relacionan con las oportunidades que les ofrecen a los clientes para alcanzar sus metas. En el caso del BBVA, el colaborador 6 (comunicación personal, 24 de noviembre, 2019) y la colaboradora 7 (comunicación personal, 26 de noviembre, 2019) mencionan el acceso a servicios que les brindan a sus clientes. Por su parte la colaboradora 8 (comunicación personal, 20 de noviembre, 2019) relaciona el propósito del BBVA con la contribución al país. Mientras que la colaboradora 5 (comunicación personal, 28 de octubre, 2019), quien lleva más años dentro de la organización, solo refiere al propósito de ser el banco N°1 del Perú. Las respuestas evidencian que la mayoría de los colaboradores conoce el propósito de su organización, sin embargo, la colaboradora 5 no tiene muy presente la transformación que este ha sufrido con el paso del tiempo. Como mencionan la funcionaria 2 (comunicación personal, 17 de noviembre, 2019), la funcionaria 3 (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) y el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) el cambio del propósito en sus respectivas organizaciones se dio hace unos dos o tres años. Esta puede ser la razón por la cual los colaboradores con menos tiempo del BBVA tienen más claro que ahora existe un componente que va más allá de la rentabilidad y que involucra a la sociedad.

Cuando se les preguntó a los colaboradores por la responsabilidad social de sus organizaciones todos la relacionaron con los programas, proyectos o voluntariados dirigidos hacia la comunidad. Ninguno de ellos se consideró a sí mismo como un grupo de interés de esa responsabilidad social que el banco realiza. Sin embargo, dentro de las prácticas de RSC se incluye la materia de prácticas laborales propuesta por la norma ISO26000 (ISO, 2014), la cual va dirigida hacia los colaboradores.

Entre los temas que se contemplan dentro de esta materia están las condiciones de trabajo, la protección social, la formación y el desarrollo por medio de programas de capacitación (ISO, 2014). En cuanto a este último tema, la colaboradora 2 (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) y el colaborador 4 (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) manifiestan que muchas veces las capacitaciones que reciben dependen del puesto que tenga la persona para tratar temas específicos. A esto se le suma lo mencionado por el colaborador 3 (comunicación personal, 18 de noviembre, 2019), colaborador de Banca Corporativa, en cuanto al financiamiento que recibió para poder realizar una maestría y especializarse en temas de economía. El comenta que los clientes con los que trabaja son personas muy importantes para el banco y es por eso que a la organización le interesa que esté muy bien capacitado. Mientras tanto la colaboradora 1 (comunicación personal, 01 de octubre, 2019), colaboradora con menos tiempo en la organización, comenta que solo recibió mini capacitaciones sobre los productos que ofrece el

banco y sugiere poner mayor atención en ese tema. Las preguntas que caben hacerse aquí serían ¿Existe una diferenciación muy marcada en cuanto al tema de capacitaciones según el puesto que ocupen los colaboradores? ¿Gozan todos los colaboradores de los mismos beneficios por igual? ¿El banco brinda las capacitaciones a sus colaboradores porque le interesa el desarrollo profesional de estos o solo porque les importa retener a sus clientes más importantes?

Por su parte, las trabajadoras del BBVA, colaboradora 5 (comunicación personal, 28 de octubre, 2019) y colaboradora 8 (comunicación personal, 20 de noviembre, 2019), destacan la plataforma virtual con la que cuenta el banco para capacitar a sus colaboradores. Ellas argumentan que las capacitaciones son constantes debido a que todos los trabajadores pueden entrar a la plataforma en cualquier momento y aprender sobre distintos temas. Al igual que la colaboradora 2 del BCP (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) a la colaboradora 8 del BBVA (comunicación personal, 20 de noviembre, 2019) también le gustaría contar con apoyo financiero del banco para poder hacer una maestría.

Además de las capacitaciones, los bancos ofrecen ciertos beneficios que incluyen línea de carrera, promociones y descuentos, los cuales son bien recibidos por los colaboradores. En el caso del BCP, la colaboradora 2 (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) y el colaborador 3 (comunicación personal, 18 de noviembre, 2019) destacan la línea de carrera entre los beneficios que ofrece el banco. Para este último el ascenso dentro de la organización ha sido muy marcado, pues entró a trabajar ahí como practicante hace nueve años y hoy en día ocupa uno de los puestos más importantes dentro de la empresa. En el caso del BBVA, los cuatro entrevistados destacan los beneficios exclusivos del grupo, como son descuentos o promociones.

A través de las entrevistas, los colaboradores también comentaron sobre el clima laboral y su experiencia dentro de ambas organizaciones. Para los cuatro trabajadores entrevistados del BCP, el clima laboral que viven dentro de la organización es bueno, cordial y respetuoso. Solo hubo una acotación por parte de del colaborador 3 (comunicación personal, 18 de noviembre, 2019) señalando que tuvo un problema con uno de sus jefes, pero menciona que ese hecho es un caso aislado y que ahora se lleva muy bien con él. Los colaboradores del BBVA por su parte también destacan el buen clima que existe con sus jefes y compañeros dentro de la organización. La colaboradora 7 (comunicación personal, 26 de noviembre, 2019) y el colaborador 6 (comunicación personal, 24 de noviembre, 2019) destacan la buena comunicación y el trato horizontal sin jerarquías que se vive dentro de las oficinas. Ambos bancos destacan en sus reportes de sostenibilidad que sus equipos de trabajo son parte fundamental del negocio. En las entrevistas se mencionaron experiencias positivas dentro de las organizaciones como la de la colaboradora 1 (comunicación personal, 01 de octubre, 2019), quien comenta el apoyo por parte del BCP cuando tuvo un problema familiar, la de la colaboradora 2 (comunicación personal, 16 de noviembre, 2019) con las facilidades que le brindó el banco durante una intervención quirúrgica, la de la colaboradora 5 (comunicación personal, 28 de octubre, 2019) con el apoyo y soporte del BBVA

en situaciones críticas que le tocó vivir y la de la colaboradora 8 (comunicación personal, 26 de noviembre, 2019) durante su etapa de practicante en el mismo banco.

En segundo lugar, en el marco teórico se menciona el tema de la integración de la responsabilidad social dentro de la gestión del negocio. Como mencionan Porter y Kramer (2006) es necesario que las empresas cuenten con una perspectiva estratégica para poder contar con una ventaja competitiva frente a los demás. Esto trae beneficios tanto a la organización como a la sociedad. En el caso de los bancos BCP y BBVA, estos cumplen con la condición de repensar el sentido de sus organizaciones. Esto se evidencia en los nuevos propósitos que mencionan sus trabajadores, el área de responsabilidad social y sus reportes de sostenibilidad. Ambos bancos tienen en cuenta la interdependencia que existe entre la sociedad y la empresa, pues se preocupan por aportar a la sociedad de la cual obtienen fuerza laboral y clientes para el funcionamiento de la organización. Además, como parte de la integración de responsabilidad social Porter y Kramer (2006) también mencionan la importancia del gobierno. Por su parte, el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) comenta que el BBVA se articula con distintos Ministerios como el de educación y cultura, con Municipalidades y con distintas autoridades con el fin de colaborar con ellos en los temas que sean necesarios para el país.

Otro tema importante para integrar la responsabilidad social en las organizaciones son los puntos de convergencia. Como lo explican Porter y Kramer (2006) existen dos puntos de convergencia sobre los que las empresas pueden actuar. El primero es el vínculo de adentro hacia afuera. Este se relaciona directamente con la cadena de valor y las prácticas responsables que se pueden aplicar durante el proceso del negocio. El segundo es el vínculo de afuera hacia adentro. Este está dirigido al contexto competitivo en el que se encuentra la organización.

Tanto el BCP como el BBVA realizan actividades de responsabilidad social dentro de su cadena de valor. En cuanto a sus actividades primarias, ambos bancos controlan sus impactos en el medio ambiente en la etapa de sus operaciones. Como se menciona en sus reportes y memorias de sostenibilidad del año 2018, los bancos toman en cuenta sus huellas de carbono, consumo de electricidad y agua y control de residuos. El funcionario 1 del BBVA (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019), comenta sobre actividades que se realizan dentro del banco con el fin de reducir la cantidad de papel y plástico. Así como la remodelación de sus edificios y oficinas con el fin de reducir el consumo de electricidad por medio del uso de luces LED. Además, también menciona que el BBVA cuenta con un Plan Global de Ecoeficiencia, en el cual se contempla el “préstamo verde”. Este es un financiamiento con una tasa de interés más competitiva a cambio de que el cliente reduzca su huella de carbono. La funcionaria 3 por su parte (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) menciona el reciclaje y las campañas de sensibilización a sus colaboradores.

En cuando a las actividades de marketing y ventas, ambos bancos cuentan con políticas de privacidad con sus clientes y mantienen una fijación de precios que no discrimina a los consumidores. Si bien existe alguna diferencia entre la atención personalizada según el tipo de cliente, esta es mínima. Como menciona el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) para el banco es importante darles el mejor servicio a todos y no existe distinción al momento de usar los canales digitales o los cajeros automáticos.

Dentro de la cadena de valor también se encuentran actividades de apoyo. Estas también son tomadas en cuenta al momento de integrar la responsabilidad social dentro del negocio. En la actividad de infraestructura de la empresa, ambos bancos realizan reportes financieros, así como también reportes de sostenibilidad los cuales son públicos para los que deseen consultarlos. Además, también cuentan con prácticas de gobierno, códigos de ética y políticas de transparencia.

Los bancos también integran sus prácticas de responsabilidad social en su gestión de recursos humanos. Como se mencionó anteriormente, tanto el BBVA como el BCP toman en cuenta la materia propuesta por la norma ISO26000 (ISO, 2014) que hace referencia a las prácticas laborales. Es por esto que dentro de su gestión ambos bancos incorporan temas como condiciones laborales, salud, beneficios y capacitaciones para sus colaboradores.

Dentro de la actividad de abastecimiento de los bancos se contempla el tema de los proveedores. Como mencionan el funcionario 1 la funcionaria 3, tanto en el BBVA como en el BCP, los proveedores deben someterse a un proceso de homologación en donde se evalúan temas como trabajo infantil, lavado de activos, financiamiento de terrorismo, prácticas de responsabilidad social, impacto en el medio ambiente, entre otros.

El vínculo de afuera hacia adentro se divide, según Porter y Kramer (2006), en cuatro áreas. Para que la responsabilidad social sea estratégica y no reactiva, es necesario que las empresas tomen en cuenta tanto su cadena de valor como las dimensiones sociales que existen dentro del contexto en el que operan. En este caso, los bancos BCP y BBVA realizan sus prácticas de responsabilidad social a partir de las condiciones de la demanda local. Ambos bancos reformularon sus propósitos debido a las demandas sociales del contexto del país. Con el objetivo de atender las necesidades de su entorno incorporaron un componente social en sus propuestas de valor. Es así que las necesidades de los clientes, expresadas por medio de encuestas, fueron insumo para diseñar programas y estrategias de responsabilidad social como lo indica la funcionaria 2 (comunicación personal, 17 de setiembre, 2019). Además de esto, los estándares regulatorios que se exigen hoy en día también son tomados en cuenta al momento de gestionar la responsabilidad social en las organizaciones. Por ejemplo, la funcionaria 3 menciona en su entrevista que el BCP está alineado a los principios de Ecuador, así como también menciona que la metodología que utilizan al momento de gestionar a sus grupos de interés está basada en el *Global Reporting Initiative* (comunicación personal, 02 de octubre, 2019). Ambas organizaciones buscan atender necesidades locales como lo es la educación en el país, para lo cual en el caso del

BBVA utiliza la relación que tiene con organismos del Estado. Como comenta el funcionario 1 en su entrevista (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) el BBVA se apoya en distintas autoridades del país con el fin de colaborar entre ellos para cumplir un objetivo que beneficie a la sociedad.

Según Porter y Kramer (2006), dentro del proceso para integrar la responsabilidad social en la organización se necesita elegir el tema a abordar. Las empresas no pueden cubrir todos los temas sociales o ambientales y la estrategia está justamente en enfocarse en una problemática que converja con el giro de su negocio. En el caso del BCP y BBVA, ambos coinciden en enfocarse en el tema de la educación debido a los propósitos que presenta cada organización. En el caso del BCP, la funcionaria 2 (comunicación personal, 17 de setiembre, 2019) comenta que el propósito de hacer realidad los planes de los clientes tiene que ver mucho con la educación debido a que dentro de los planes de las familias peruanas está el deseo de mandar a sus hijos a estudiar. Es aquí en donde el programa de Becas BCP cumple un rol importante. Además, como parte de la estrategia del banco también se contempla el hecho de contar con un equipo de personas preparadas para asumir los cargos dentro de la organización. Según lo que comenta la funcionaria 2, la meta del programa de Becas BCP es lograr que los jóvenes se reinseren al mercado laboral al culminar sus estudios, lo cual también beneficia al grupo Credicorp al poder contar con fuerza laboral calificada. Por su parte, la funcionaria 3 comenta (comunicación personal, 02 de octubre, 2019) que el propósito del banco lo extienden a los jóvenes del país que no cuentan con los recursos necesarios para continuar con sus estudios. En el caso del banco BBVA, el propósito es “Poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era” (BBVA, 2018, p. 15). Para el funcionario 1 (comunicación personal, 02 de diciembre, 2019) esto está integrado a las prácticas de responsabilidad del banco debido a que la educación y la cultura generan más oportunidades para todos. Para el banco el tema de la educación es fundamental para que sus clientes puedan comprender lo que leen. Así tienen la posibilidad de contar con mayor acceso a los servicios que ofrece el banco, pues la comprensión lectora también contribuye a una mejor comunicación. Con el programa “Leer es estar adelante” la Fundación BBVA busca elevar la comprensión lectora de niños de tercero y sexto grado de primaria de escuelas públicas. El funcionario 1 menciona que la comunicación con el banco no siempre se da por medio de imágenes, pues las interacciones se dan a través de la banca por internet, los cajeros automáticos, la banca móvil, etc. Esto contribuye a la educación financiera del país, pues permite que las personas estén mejor informadas al momento de acceder a préstamos o comprar algún servicio con el banco. Es así como ambos bancos procuran abordar un tema social que tenga un impacto potencial en sus organizaciones, ya sea por medio de la fuerza laboral o el acceso de las personas a sus servicios. Es por esta razón que el tema de la educación puede ubicarse dentro de las dimensiones sociales del contexto competitivo en la Tabla N°1 de priorización propuesta por Porter y Kramer (2006).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Conclusiones

La presente tesis logró su objetivo de analizar la integración de la gestión de Responsabilidad Social Corporativa dentro de la estrategia de dos de los bancos del Perú. Después del desarrollo de la investigación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, el sector bancario peruano se caracteriza por tener uno de los porcentajes más bajos (41%) de clientes afiliados a alguna entidad financiera en comparación a otros países de América Latina. Este sector encargado de dinamizar la actividad económica en nuestra sociedad está compuesto por 16 bancos dentro de los cuales destacan en participación el BCP y BBVA. Si bien es uno de los sectores que presenta el mayor número de reportes siguiendo la metodología GRI, también es uno de los más criticados por sus prácticas de responsabilidad social. Después de revisar las memorias y reportes de sostenibilidad y de entrevistar a colaboradores, clientes y funcionarios de RS de los bancos se evidenciaron algunas inconsistencias. Mientras que los funcionarios de RS del se esfuerzan por resaltar sus prácticas y respaldar lo que dicen sus documentos, los clientes y colaboradores no parecen tener muy en cuenta este tema. Incluso algunos presentaron quejas e insatisfacción en aspectos como la atención y las capacitaciones que reciben. Entonces, ¿lo que dicen sus documentos es realmente lo que se practica?

En segundo lugar, los bancos BCP y BBVA presentan razones relacionadas con las teorías integradoras e instrumentales para realizar prácticas de responsabilidad social en sus organizaciones. Si bien es cierto que los propósitos de ambos bancos han pasado por un proceso de transformación con el objetivo de atender las demandas de la sociedad y subsistir en el mercado, ninguna parece haber manifestado de manera clara su preocupación por los ODS. En ninguno de los casos los entrevistados (colaboradores y clientes) evidenciaron su conocimiento sobre este tema. Además de las teorías integradoras, los bancos también se preocupan mucho por la reputación que la RS les da frente a sus clientes. Según las entrevistas realizadas al área encargada de tratar el tema de responsabilidad social, las prácticas vinculadas a este tema también se realizan porque los clientes perciben si están siendo socialmente responsables o no para comprar servicios con el banco. Puede ser que con “clientes” se refieran a las grandes empresas con las que tienen negocios, pues ningún entrevistado de a pie manifestó haberse convertido en cliente de alguno de los bancos debido a la responsabilidad social que practican.

En cuanto a la integración de la responsabilidad social dentro de la organización, se pudieron evidenciar algunos esfuerzos realizados por los bancos para cumplir con esto. Uno de

ellos es la reformulación de sus propósitos. Además de esto, tanto el BCP como el BBVA aplican prácticas de responsabilidad social dentro de su cadena de valor, así como también en el contexto competitivo. Ambas organizaciones presentan indicios de integrar sus prácticas por medio de los vínculos tanto de adentro hacia afuera como de afuera hacia adentro, lo cual indica el intento de gestionar una responsabilidad social estratégica y no reactiva. Sin embargo, no se obtuvo mayor información sobre sus actividades de logística de entrada, logística de salida o desarrollo de tecnología. También se encontró que ambos bancos decidieron abordar el tema de la educación como parte de la estrategia de su negocio. Por un lado, el BCP manifestó que su programa de becas le daba la posibilidad de contar en el futuro con profesionales preparados para ocupar sus puestos. Por otro lado, el BBVA quiere generar un impacto en los niños a partir del programa de comprensión lectora para que así en el futuro estos puedan tener un mayor acceso a sus servicios.

A pesar de estos esfuerzos que realizan los bancos no existe consistencia en cuanto a la integración de la responsabilidad social al momento de entrevistar a los funcionarios. Después de hablar con ellos quedó claro que el concepto de responsabilidad social que tienen en mente se rige por elementos filantrópicos. El tema principal para todos los funcionarios entrevistados fueron los proyectos y voluntariados dirigidos hacia la comunidad. Al parecer las cosas no han cambiado mucho desde que Caravedo sostuvo en el año 2008 que en el sector de banca y finanzas “las iniciativas de RSE identificadas mayormente entre los participantes están referidas a proyectos dirigidos al cuidado ambiental y a la proyección social a la comunidad general a través de programas educativos y de inclusión social” (Caravedo, 2008, pp. 33-34). ¿El concepto de responsabilidad social sigue limitándose a este tipo de iniciativas después de 11 años?

En cuanto a la gestión de responsabilidad social que realizan los bancos obtuvimos los siguientes resultados. Ambas organizaciones presentan sus prácticas y resultados de responsabilidad social en memorias o reportes de sostenibilidad, los cuales siguen la metodología del GRI. Estos documentos son presentados abiertamente al público. Dentro de los procesos que siguen los bancos también está la elaboración de códigos de ética y políticas que aseguren el correcto funcionamiento de sus operaciones.

Otro proceso que gestionan es la identificación y priorización de sus grupos de interés. Tanto el BCP como el BBVA realizan encuestas y coinciden en que sus clientes son uno de los principales stakeholders para la organización. Ambos cuentan con una diversidad de servicios que ofrecen a sus clientes por medio de distintos canales. Si bien los funcionarios manifiestan que se realizan encuestas de satisfacción no se mencionaron los resultados obtenidos. Según las respuestas que conseguimos de los entrevistados, en el caso del BCP, los clientes no están conforme con la atención que reciben en las agencias y demandan una mayor transparencia en relación al tema de los aportes a las campañas electorales. Esto último parece haber sido un acontecimiento que la

sociedad en general criticó mucho. ¿Cómo se verán los resultados del ranking de las empresas con mayor reputación corporativa en el año 2020?

Para el grupo de interés conformado por sus colaboradores los bancos gestionan capacitaciones y beneficios, realizan encuestas de clima laboral y cuentan con programas de voluntariado. En cuanto a esto todavía quedan algunas preguntas por resolver relacionadas a la distinción de beneficios según el puesto del trabajador.

Finalmente, existen procesos relacionados al cuidado del medio ambiente al momento de realizar sus operaciones, los cuales son medidos para ver el impacto que se está generando. En cuanto al proceso que gestionan con sus proveedores ambos bancos realizan una evaluación y homologación con el fin de ser responsables al momento de contratar servicios de terceros.

2. Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para los bancos está poner énfasis también a la forma en la que está operando el negocio, ya que la responsabilidad social no debería ser vista solo como las iniciativas o actividades que se realizan de manera aparte. Para poder integrarla a la estrategia del negocio se necesita cambiar el pensamiento y ampliar el concepto dentro de la mente de los funcionarios para que se den cuenta que la responsabilidad social involucra más elementos además de los proyectos y programas. La responsabilidad social no es filantropía ni caridad.

Además de esto, es necesario que tomen en cuenta a un grupo de interés que se encuentra dentro de la misma organización. Algunos colaboradores manifestaron la falta de capacitaciones en determinados temas, por lo que los bancos pueden elaborar un programa de capacitación junto con ellos y comunicarlo a la organización. Esto con el fin de que exista un trabajo en conjunto y sus demandas también sean atendidas.

Si bien ambos bancos presentan cifras de los resultados obtenidos con sus programas o proyectos de educación, ninguno presenta una medición de impactos. No es suficiente con mostrar cuántas personas han sido beneficiadas, sino que es necesario hacer una medición del impacto que generan las acciones realizadas. De esta forma se puede llevar a cabo una mejor evaluación. Además, también se recomienda a los bancos ampliar el número de beneficiarios y monitorear su crecimiento. Los resultados y los impactos no son lo mismo.

Otra recomendación es cuidar el tema de transparencia hacia los clientes. Como se vio en el caso del BCP, la noticia de los aportes a una campaña electoral generó diversas reacciones entre la sociedad. En el caso particular del BCP también se recomienda mejorar la experiencia de atención al cliente, pues las personas presentaron quejas con respecto al tiempo de espera. Si ambos bancos tienen a los clientes como uno de sus principales stakeholders, entonces deberían preocuparse por ofrecerle realmente los mejores servicios.

La presente tesis puede ser utilizada por las organizaciones mencionadas con el fin de contribuir con su gestión integrada de responsabilidad social.



REFERENCIAS

- Aponte, C., Ávila, C., Azcoytia, A. y Rodríguez, P. (2018). *Responsabilidad Social Empresarial en el sector financiero en el Perú* (Tesis de magíster, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú) Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12706/APONTE_AVILA_PRACTICAS_FINANCIERO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrazate, R. (2010). Responsabilidad social en el sector bancario: Un estudio de caso.
- Asociación de Bancos del Perú (2016). Responsabilidad social y valor de la empresa en el sector bancario peruano.
- Asociación de Bancos del Perú (2017). El sistema bancario y la importancia de su reputación.
- Banco de Crédito del Perú [BCP] (2018). *Reporte de sostenibilidad 2018*. Recuperado de: <https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/Reporte%20de%20Sostenibilidad%20BCP%202018%20Final.pdf>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2018). *Informe de Banca Responsable 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/ibr/descargas/IBR-2018.pdf>
- Benavides, B., y Gastelumendi, G. (2001). *Responsabilidad social empresarial: Un compromiso necesario*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Caballero, S. y Villarán, A. (2011) Responsabilidad Social Empresarial: ¿Por qué? *Journal of Business de la Universidad del Pacífico*, 3(1). Recuperado de <https://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/44>
- Caravedo, B (1996) *Empresa, liderazgo y sociedad (hacia una estrategia de responsabilidad social)*. Lima: Perú 2021 y SASE
- Caravedo, B (1998 a) *Responsabilidad Social de la Empresa. Un eje para cambiar el país*. Lima. SASE y Perú 2021.
- Caravedo, B (1998 b) Perú: *Empresas Responsables*. Lima: SASE y Perú 2021
- Caravedo, B. (2000). *Empresa, Responsabilidad Social y lucha contra la pobreza*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Caravedo, B.; Gheiler, M.; López, JL.; Tapia, J.; Delgado, J. y Zuchetti, A. (2004). La transformación de la sociedad peruana. Lima: AVINA.
- Caravedo, B. (2008) Responsabilidad Social Todos. Hacia un encuentro de Todos los Peruanos. Lima: PNUD.
- Cooperación Suiza en Perú (2019). *Perú se convierte en el líder mundial en la cantidad de PYMES haciendo reportes de SOSTENIBILIDAD*. Recuperado de <http://cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco-notas-de-prensa/71-seco-noticias/4326-8%20junio%202019>

- De Belaúnde, L., Parodi L., y Muñoz, M. (2001). *Cómo promover la responsabilidad social empresarial en el Perú: Marco legal e institucional*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Del Castillo, E., y Schwalb, M. (2011) *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Duque, V. y Martínez, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: Caso Bancolombia y BBVA. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20(1), 171-187. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90924279011>
- Fombrun, C. J. (2012). The building blocks of corporate reputation: Definitions, antecedents, consequences. En M. L. Barnett, & T. G. Pollock (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Reputation* (pp. 94–113). Oxford: Oxford University Press.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004) «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory». *Journal of Business Ethics*, 53, 2, pp. 51-71.
- Gestión (2019). Dionisio Romero Paoletti reconoce aporte de US\$ 3.65 millones a campaña de Keiko Fujimori el 2011. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/dionisio-romero-paoletti-reconoce-aporte-de-us-365-millones-a-campana-de-keiko-fujimori-durante-el-ano-2011-noticia/?ref=gesr>
- International Standardization Organization. (2014). ISO 26000 *Guía sobre Responsabilidad social- Descubriendo ISO 26000*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf
- IPSOS (2018). *Bancarización del peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>
- Jopen, G. (2013). Poder de mercado, intermediación financiera y banca: un enfoque de organización industrial. *Economía* Vol. 36(71), 75-106.
- Lizarzaburu, E. y del Brío, J. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Periodo: 2010-2014. *Suma de negocios*, 7(16), 94-112.
- Marquina, P. (2010) «Competitividad responsable y el desarrollo inclusivo del Perú». *Revista Strategia*, 5 (16), 71-75.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). “Strategy and society: The link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility”. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92
- Ponce, M. y Pasco, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Perú 2021 (2017). *Perú sostenible*. Recuperado de <http://peru2021.org/>
- Seguimiento, Análisis y Evaluación para el Desarrollo (SASE) (2019). Grupo SASE. Recuperado de: <https://www.sase.com.pe/>

- Schwalb, M., y Malca, O. (2004). *Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
- Solano, C. (2009). *Responsabilidad social: Estrategias sostenibles para el desarrollo y la competitividad*. Lima: ESAN Ediciones.
- Sulmont, D. y Vásquez, E. (2000). *Modernización empresarial en el Perú*. Lima: Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales
- Super Intendencia de banca, seguros y AFP (2019). *Empresas bancarias*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-financiera/informalidad-financiera/relacion-de-entidades-autorizadas-a-recibir-depositos-del-publico/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos>
- Universidad del Pacífico (2016). Los principales aspectos de responsabilidad social que reportan las empresas que operan en el Perú. Análisis de los Reportes de Sostenibilidad que siguen la metodología del Global Reporting Initiative (GRI) con su correspondencia en ISO26000, Pacto Mundial (Global Compact). Manuscrito.
- Vives, A., y Peinado-Vara, E. (Eds.) (2011). *La Responsabilidad Social de la Empresa en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Vives, Antonio (2013). *Mirada Crítica a la Responsabilidad Social en Iberoamérica*. Recuperado de www.cumpetere.com/wp-content/uploads/2018/02/Mirada-Critica-final-1.pdf

ANEXOS

ANEXO A: Guía de entrevistas para clientes

Nombre:

Edad:

Distrito:

Banco:

¿Hace cuánto tiempo es cliente del banco x?

¿Por qué decidió abrir una cuenta con ellos? ¿Qué requisitos le pidieron para poder hacerlo?

¿Alguna vez ha solicitado un préstamo? ¿Qué criterios consideraron para aprobarlo?

¿Con qué frecuencia viene a ser atendido? ¿Cómo describiría el trato que le brindan? ¿Cuánto es aproximadamente el tiempo de espera para la atención en ventanilla/plataforma? ¿Cómo es su experiencia con la atención telefónica?

¿Qué otros medios utiliza para realizar sus operaciones/transacciones? (web, aplicativo, cajeros, etc.)

¿Podría describirme alguna buena/mala experiencia que haya tenido con el banco? ¿Atendieron su reclamo? ¿De qué forma?

¿Cuáles son las ventajas/beneficios que usted considera que tiene el banco x frente a los demás?

¿Tendría alguna sugerencia para el banco?

ANEXO B: Guía de entrevista para los trabajadores

Nombre

Cargo

¿Cuánto tiempo tiene trabajando en el banco x? ¿Cómo llegó aquí?

¿Conoce el propósito/la misión del banco? ¿Qué opina de esta?

¿Cuáles considera que son los beneficios de trabajar en el banco x? ¿Qué cree que lo diferencia de los demás?

¿Cómo es el trato con su jefe, sus compañeros, las personas que tiene a cargo? ¿Cómo describiría el clima laboral? ¿El banco lo mide? ¿Cómo?

¿Alguna vez el banco le ha brindado capacitaciones? ¿Qué tema/-s trataron? ¿Cómo son?

¿Cuánto tiempo duran? ¿Cuántas personas participaron? ¿Con qué frecuencia se realizan? ¿Le gustaría tener una capacitación en algún tema en particular? ¿Cuál?

¿Realizan actividades relacionadas al bienestar de los trabajadores? ¿De qué tipo? (deportivas, artísticas, integración, etc.) ¿Cómo son? ¿Cada cuánto tiempo las realizan? ¿Quiénes participan?

¿Cómo describiría en general su estadía en la organización?

¿Qué opina sobre la Responsabilidad Social del banco?

¿Me podría contar alguna experiencia positiva/negativa con la organización? En caso de ser negativa, ¿Cómo lo resolvieron?

¿Qué sugerencias tendría para el banco?

ANEXO C: Guía de entrevista para el área de RS

1. ¿Con qué propósito se creó el Banco? ¿Se ha modificado el propósito del Banco? ¿Han cambiado los accionistas? ¿Accionistas principales? Con la nueva composición de accionistas ¿han variado las estrategias? ¿Las políticas? ¿Ha cambiado de nombre o denominación? ¿Cuál es en la actualidad el propósito del banco?

2. ¿Quién es el/la responsable del área de RSC? ¿terceros, ellos mismos?

3. Grupos de interés

¿Cómo los identifican? ¿Utilizan algún método? En ese proceso ¿participan los funcionarios de la empresa? ¿De qué forma? ¿Los colaboradores? ¿De qué forma? ¿Contratan alguna consultora? ¿Priorizan a los grupos de interés? ¿Cómo los priorizan? ¿Los incluyen en sus estrategias, en sus políticas? ¿Los mantienen informados? ¿Cómo les dan la información? ¿Con qué frecuencia? ¿Se reúnen con ellos? ¿Les realizan consultas? Para incluir a sus grupos de interés, ¿utilizan la herramienta AA 1000?

¿Quiénes son sus grupos de interés? Detallar lo más posible. ¿Por qué los consideran grupos de interés? ¿Cómo los podría afectar el funcionamiento de la empresa a sus grupos de interés?

¿Cómo le podría afectar a la empresa el comportamiento de sus grupos de interés?

4. Colaboradores

¿Cuántos trabajadores (colaboradores) tiene la empresa? ¿Cómo se distribuyen por género, edad, educación, estado civil, niveles jerárquicos, distribución geográfica, etc.? ¿Los colaboradores están organizados en función a algún propósito? ¿Bienestar de los trabajadores, actividades deportivas, actividades artísticas, promoción de temas de salud, ambientales, financiamiento, otros? ¿Existe una o más organizaciones sindicales? ¿Cómo se llevan con la organización sindical? ¿Cuándo se ha dado la última negociación de un pliego de reclamos? ¿Qué demandaban? ¿Se han generado tensiones, conflictos o paralizaciones laborales? ¿Ha habido mejoras salariales? ¿Los niveles salariales para los distintos estamentos o categorías se encuentran por encima, por debajo o igual a lo que paga el mercado?

¿La empresa tiene una política de capacitación? ¿Cuántas horas al año se han dado por concepto de capacitación? ¿Cuáles son los temas que más le interesa a la empresa para llevar adelante la capacitación? ¿Cómo se distribuyen las horas de capacitación según niveles jerárquicos de la organización? ¿Cuáles son los temas que más les interesa a los colaboradores? ¿Les han consultado?

¿Miden el clima laboral de la organización? ¿Qué método utilizan? ¿Con qué frecuencia? ¿Cuáles son los resultados de las últimas mediciones?

5. Accionistas, Directorio

¿Quiénes son los miembros? (familiares, externos) ¿Cómo es la dinámica entre ellos? ¿Cuál es su responsabilidad dentro de la organización?, ¿alguna relacionada a la RSC?, ¿Cuál?

6. Proveedores

¿Quiénes son sus proveedores? (tipo de proveedor) ¿Cuáles son prioritarios? ¿Cómo es la relación con ellos? (externos, del grupo) ¿Se reúnen? ¿Cada cuánto tiempo? ¿Existen algunos requisitos que les piden para poder trabajar con ellos?, ¿Cuáles son? (responsables con medio ambiente, transparencia, condiciones laborales, etc.)

7. Clientes

¿Existe alguna distinción, clasificación para sus clientes? (trato al cliente), ¿cómo miden su nivel de satisfacción? ¿A quiénes le prestan dinero?, ¿cuáles son los criterios para aprobar los créditos?, ¿Qué financian?, ¿Existen condiciones/contraprestaciones para financiar?

8. Comunidad

¿Cuáles son sus contribuciones a la comunidad en general?

9. Medio Ambiente

¿Cuáles son sus contribuciones al medio ambiente?, ¿Cómo lo miden? (indicadores)

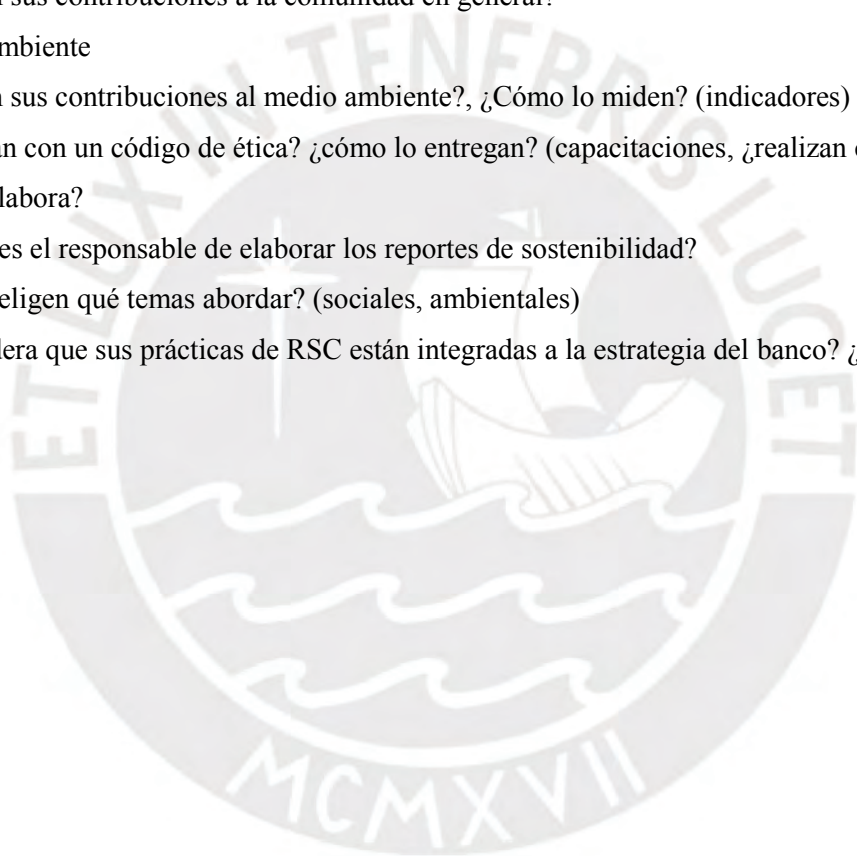
10. ¿Cuentan con un código de ética? ¿cómo lo entregan? (capacitaciones, ¿realizan consultas?)

¿Quién lo elabora?

12. ¿Quién es el responsable de elaborar los reportes de sostenibilidad?

13. ¿Cómo eligen qué temas abordar? (sociales, ambientales)

14. ¿Considera que sus prácticas de RSC están integradas a la estrategia del banco? ¿Por qué?



ANEXO D: Resumen respuestas clientes BCP

Tabla D1: Resumen respuestas clientes BCP 12/09/2019

Nombre	Emanuel Vásquez	Valeria Velásquez	Victoria Cadillo	Carolina Flores	Silvana Goyzueta
Edad	22	22	59	28	26
Distrito	surco	Callao	surco	surco	Callao
¿Hace cuánto tiempo es cliente del banco?	4 años	2 años	2 años	4 años	5 años
¿Por qué decidió abrir una cuenta con ellos?	papás tienen cuenta ahí	por sorteo de millas que ofrecían por abrir cuenta	cajeros cerca a casa	era el banco que manejaba la agencia donde trabajaba	ofrecían cuenta de ahorros sin cobro de mantenimiento
¿Qué requisitos le pidieron para poder hacerlo?	ser mayor de edad	DNI	DNI	datos personales	DNI
¿Alguna vez ha solicitado un préstamo?	no	no	no, solo tarjeta de débito	no	no
¿Qué criterios consideraron para aprobarlo?			solo tener cuenta ahí		
¿Con qué frecuencia viene a ser atendido?	1 vez cada 3 meses	2 veces al año	normalmente solo usa cajeros	lo menos posible porque la atención es mala	nunca, todo por app
¿Cómo describiría el trato que le brindan?	normal, ni bueno ni malo	cordial, cálido	atentos	mala, pocas personas atendiendo y separan entre clientes VIPs y visitantes, lo cual genera más desorden y pérdida de tiempo	
¿Cuánto es aproximadamente el tiempo de espera para la atención en ventanilla/plataforma?	5-10min ventanilla	20min	15min ventanilla	15min	
¿Cómo es su experiencia con la atención telefónica?	no llama	buena, responden todas las dudas y explican detalladamente	no usa	les falta mejorar mucho, demasiado tiempo de espera y derivan a diferentes personas antes de atender caso	no llama
¿Qué otros medios utiliza para realizar sus operaciones/transacciones?	internet porque es más rápido y fácil de usar	banca móvil y cajero	cajeros y app	app y YAPE	app
¿Podría describirme alguna buena/mala experiencia que haya tenido con el banco?	ninguna	ninguna	reclamo por pago que no llegó a destinatario (cehilar)	llegaban recibos a casa cuando solicitó que fueran online y le cargaban costos de envío a pesar de reclamos	ninguna
¿Atendieron su reclamo? ¿De qué forma?			dijeron que se comunicarían pero nunca lo hicieron y no aclararon el caso	después de un par de meses, pero fue una situación de molestia para ella	no ha hecho reclamos
¿Cuáles son las ventajas/beneficios que usted considera que tiene el banco frente a los demás?	sus agencias me quedan cerca y mis papás han sido clientes	cantidad de cajeros, oficinas y agentes	cercanía de cajeros y familia tiene el mismo banco así que las transferencias son fáciles de hacer	la mayoría de lugares está habilitado para pago con visa	facilidad para encontrar cajeros o agentes
¿Tendría alguna sugerencia para el banco?	dejar de llamar para anunciar préstamo pre aprobado, una atención más rápida y que ofrezcan bebidas como en otros bancos	Poner noticias en la televisión en lugar de bloopers	aumentar seguridad en los cajeros, ampliar los servicios en las oficinas y que manden correos con los beneficios de las tarjetas	mejorar atención como en interbank, pensar en la comodidad y tiempo del cliente y mejorar la organización	ninguna

ANEXO E: Resumen respuestas clientes BCP

Tabla E1: Resumen respuestas clientes BCP 21/11/2019

Nombre	Gustavo Sihuín	Angie Inglis	Katherine Alvarado	José Luis Ipince	Ricardo Córdova
Edad	24	22	23	56	26
Distrito	Los Olivos	San Martín de Porres	Barranco	San Borja	Barranco
¿Hace cuánto tiempo es cliente del banco?	2 años	3 años	3 años	5 años	3 años
¿Por qué decidió abrir una cuenta con ellos?	facilidades y trato como cliente que brindan	solicitud de cuenta sueldo en su trabajo	su lugar de trabajo tiene una cuenta con ellos	Facilidad de cajeros y agentes cerca	Familiares tienen cuenta con ellos
¿Qué requisitos le pidieron para poder hacerlo?	solo DNI	DNI	solo DNI	DNI y datos personales	DNI
¿Alguna vez ha solicitado un préstamo?	no	no	no	si, pero cobran mucho	no
¿Qué criterios consideraron para aprobarlo?				datos sobre mis ingresos	
¿Con qué frecuencia viene a ser atendido?	5 veces al mes	1 vez al mes	solo cuando necesita ir a plataforma	de 2 - 3 veces al mes	solo cuando es necesario
¿Cómo describiría el trato que le brindan?	cordial	depende mucho del local	es una pérdida de tiempo	amable, pero la atención demora mucho	depende del local, pero generalmente es amable
¿Cuánto es aproximadamente el tiempo de espera para la atención en ventanilla/plataforma?	7min	10min	15min	10min	6min
¿Cómo es su experiencia con la atención telefónica?	bueno, atendieron consulta de manera inmediata	no llama	casi no llama por teléfono	No me resuelven el problema y tengo que acercarme al banco	no llama
¿Qué otros medios utiliza para realizar sus operaciones/transacciones?	web, aplicativo, cajeros y agentes	app, yape, agentes y cajeros	Yape y el app del banco	cajeros	app, banca móvil y yape
¿Podría describirme alguna buena/mala experiencia que haya tenido con el banco?	Buena: atención telefónica respondió consultas y le recomendaron qué hacer para que no vuelva a ocurrir problema	no le permitian sacar nueva tarjeta con DNI en trámite (le robaron billetera)	ninguna	Reclamo por una compra que no había realizado.	ninguna
¿Atendieron su reclamo? ¿De qué forma?		conversación de 40min para que le permitan usar las preguntas de seguridad		Tuvo que acercarse a la agencia para resolver el problema y perdió tiempo ahí	
¿Tendría alguna sugerencia para el banco?	modernizar cajeros automáticos a la par en todos sus centros bancarios (cajeros de san miguel son más modernos que los de los olivos)	Aclarar la situación sobre los aportes de Dionisio Romero	Que sean más transparentes con sus operaciones, de lo contrario todos se irán.	Darle mantenimiento a los cajeros porque muchas veces no funcionan	Que cuiden el tema de trnsaparencia y ética porque los clientes no merecen ser engañados

ANEXO F: Resumen respuestas clientes BBVA

Tabla F1: Resumen respuestas clientes BBVA 13/09/2019

Nombre	Cristina Ramirez	Ernesto Castro	Maria Jose Arostegui	Pedro Carranza	Fabiola de la Bruz
Edad	23	59	56	43	24
Distrito	La Molina	San Miguel	San Miguel	Surco	barranco
¿Hace cuánto tiempo es cliente del banco?	3 años	10 años	más de 10 años	hace 9 años	3 años
¿Por qué decidió abrir una cuenta con ellos?	la org. en la que hacia voluntariado trabajaba con ese banco	por comodidad	necesitaba una cuenta sueldo	Necesitaba abrir una cuenta sueldo	Sus familiares tienen cuenta en ese banco
¿Qué requisitos le pidieron para poder hacerlo?	DNI e información básica	abrir una cuenta sueldo	DNI y recibo de servicios	DNI y datos personales	solo DNI y sus datos
¿Alguna vez ha solicitado un préstamo?	no	si	no	si	no
¿Qué criterios consideraron para aprobarlo?		cuenta sueldo y CTS en el banco		cuenta sueldo y datos de ingresos	
¿Con qué frecuencia viene a ser atendido?	regular	1 vez al mes	regular	1 - 2 veces al mes	1 vez al mes
¿Cómo describiría el trato que le brindan?	buena, la atención no demora mucho	bueno	bueno	buena atención, muy cordial y amable	buena experiencia con la atención. Las personas son amables
¿Cuánto es aproximadamente el tiempo de espera para la atención en ventanilla/plataforma?	5 min	5-10min	5-10min	5min	máximo 10min
¿Cómo es su experiencia con la atención telefónica?	no la usa	buena	no la usa	buena y amable	no llama
¿Qué otros medios utiliza para realizar sus operaciones/transacciones?	cajero y app	cajero	web, app y cajeros	cajeros y banca móvil	Lukita, cajeros, banca móvil
¿Podría describirme alguna buena/mala experiencia que haya tenido con el banco?	ninguna	le brindaron asesoría para condiciones del préstamo	ninguna	La atención en las instalaciones es buena y amena	Su tarjeta venció y no podía retirar dinero pero se acercó al banco y le indicaron qué hacer
¿Atendieron su reclamo? ¿De qué forma?		no ha hecho reclamos		no ha hecho reclamos	si, le explicaron claramente cómo proceder y no demoró en resolver el problema
¿Cuáles son las ventajas/beneficios que usted considera que tiene el banco frente a los demás?	su app es sencilla, puede ver todos sus movimientos de cuenta y las colas en cajeros no son muy largas como en otros bancos	creo que todos están por igual	es cómodo porque tiene muchos cajeros y descuentos en mundo sueldo	Cuentan con muchos descuentos con la tarjeta y el tiempo de espera en la atención no demora como en otros bancos	Se diferencian por la experiencia que le brindan al cliente al momento de acercarse al banco
¿Tendría alguna sugerencia para el banco?	no por ahora	mejorar las tasas de interés	continuar con su buena atención personalizada	Continuar con la buena atención que brindan	Comunicar mejor los beneficios con los que cuentan los clientes porque muchas veces no se entera

ANEXO G: Resumen respuestas clientes Interbank

Tabla G1: Resumen respuestas clientes Interbank 18/09/2019

Nombre	Carola León	Valeria Ramírez	Patricia Castro	Diego Ortega	Carlos Bitrich
Edad	28	23	26	41	25
Distrito	surco	San Martín de Porres	San Miguel	Miraflores	San Borja
¿Hace cuánto tiempo es cliente del banco?	3 años	1 año	5 años	8 años más o menos	3 años
¿Por qué decidió abrir una cuenta con ellos?	por descuentos en cines y restaurantes. La llamaron para ofrecerle tarjeta de crédito	organización en la que practicaba trabajaba con ese banco y le pidieron sacar una cuenta sueldo	por recomendación	Recomendación de familiares	tienen descuentos para conciertos, cines y restaurantes
¿Qué requisitos le pidieron para poder hacerlo?	datos personales y preguntaron si estaba registrada en algún otro banco	datos de la empresa	datos, DNI y recibo	Datos personales, DNI	ser mayor de edad y datos personales
¿Alguna vez ha solicitado un préstamo?	no	no	no	sí	no
¿Qué criterios consideraron para aprobarlo?				tener una cuenta sueldo	
¿Con qué frecuencia viene a ser atendido?	no muy seguido porque no le quedan cerca. Solo uno pequeño en plaza vea	no muy seguido	no muy seguido	1 o 2 veces al mes	no muy seguido
¿Cómo describiría el trato que le brindan?	las pocas veces que va siempre ha sido amable	cordial y amigable	personalizado, ambiente tranquilo, ambiente cómodo para sentarse y le gusta la máquina de café	cordial y el ambiente es tranquilo para esperar a ser atendido	personalizado y con ambiente acogedor
¿Cuánto es aproximadamente el tiempo de espera para la atención en ventanilla/plataforma?	7min	5 - 10min	5-10min	5 - 10min	5min
¿Cómo es su experiencia con la atención telefónica?	no llama	no ha llamado nunca	no llama	buena, lo atienden con paciencia	no llama al banco
¿Qué otros medios utiliza para realizar sus operaciones/transacciones?	app y Tunki	página web y cajeros	app y cajero	cajeros e internet	internet, cajeros y app
¿Podría describirme alguna buena/mala experiencia que haya tenido con el banco?	Le gusta que sus recibos le lleguen digitalmente y sus estados de cuenta	Buena: atención en oficina para cambio de cuenta. Se sintió más personal y respondieron todas sus dudas	una vez procesaron un pago que no había realizado	ninguna en particular	ni buena ni mala
¿Atendieron su reclamo? ¿De qué forma?	no ha tenido quejas	no ha tenido quejas	llamó y le dijeron qué debía hacer solucionando el problema. Obtuvo una tarjeta nueva en 5 días sin complicaciones	no ha realizado ningún reclamo	no ha realizado reclamos
¿Cuáles son las ventajas/beneficios que usted considera que tiene el banco frente a los demás?	su trato al cliente. Han aplicado la experiencia del usuario y logrado que ir a sus oficinas sea placentero y no tedioso	Ambiente acogedor y beneficios que atraen clientes	siempre encuentra cajero y el app funciona bien	descata por su buena atención y ambiente cómodo	La tarjeta que ofrece el banco cuenta con mejores beneficios que los demás
¿Tendría alguna sugerencia para el banco?	hacer más propaganda de Tunki y que este esté habilitado en más lugares de consumo público	no por ahora	dar más beneficios	Dar tutoriales de cómo utilizar su aplicativo Tunki y hacerle más propaganda	Poner más cajeros porque no siempre encuentra uno en donde está

ANEXO H: Resumen respuestas clientes Scotiabank

Tabla H1: Resumen respuestas clientes Scotiabank 19/09/2019

Nombre	Ana Paola Vásquez	Pablo Vásquez	Lesly Karen Ojeda	Fernando Acosta	Karen Arias
Edad	22	47	30	32	28
Distrito	Barranco	Barranco	Surquillo	Surco	Miraflores
¿Hace cuánto tiempo es cliente del banco?	3-4 años	más de 20 años	7 años	5 años	4 años
¿Por qué decidió abrir una cuenta con ellos?	la necesitaba para depósitos que le hace su papá, gastos y realizar pagos	lo requería para el abono de su sueldo	necesitaba aperturar cuenta sueldo y luego abrió una cuenta free	la empresa en la que trabajaba tenía una cuenta con ellos	Su familia se lo recomendó
¿Qué requisitos le pidieron para poder hacerlo?	DNI	la empresa lo manejó	DNI	DNI y datos personales	DNI
¿Alguna vez ha solicitado un préstamo?	no porque no quiere endeudarse y no cree cumplir con requisitos	si	si	no	no
¿Qué criterios consideraron para aprobarlo?		boletas de pago, recibo de servicios	no muchos, estaban en campaña y calificó		
¿Con qué frecuencia viene a ser atendido?	casi nunca	cada semana según necesidad	cada 3 meses	No muy seguido. Tal vez 1 o 2 veces al mes	casi nunca, solo para atención en ventanilla
¿Cómo describiría el trato que le brindan?	muy buena, la guían adecuadamente	cordial, no ha tenido inconvenientes	siempre buen trato	siempre ha sido bueno y amable	buen trato, las personas son pacientes y amables
¿Cuánto es aproximadamente el tiempo de espera para la atención en ventanilla/plataforma?	10-15min	ventanilla: 2-3min / plat.: 5-8min	30min a 1h	entre 5 y 10 min	10 - 15min
¿Cómo es su experiencia con la atención telefónica?	no ha llamado	atención oportuna y solucionan problemas	bueno, aceptable	no ha llamado al banco	más o menos, no siempre le han resuelto los problemas
¿Qué otros medios utiliza para realizar sus operaciones/transacciones?	cajeros, apps, web	cajero, web y aplicativo	web, app y cajeros	internet y cajeros	cajeros e internet
¿Podría describirme alguna buena/mala experiencia que haya tenido con el banco?	Mala: no puede utilizar tarjeta para compras online pero aún no se acerca a resolver el problema. Le molestó tener que acercarse personalmente a sacar su clave digital cuando por la web sería más fácil y rápido	Buena: pudo hacer gestión para unificar tarjetas de crédito via llamada telf.	se acercó para cerrar una cuenta y la atención demoró más de 1h	no ha tenido ninguna experiencia significativa	llamó por un problema con su tarjeta, pero nadie le daba solución y la tuvieron esperando durante una hora más o menos
¿Atendieron su reclamo? ¿De qué forma?	la atendieron bien y sacó su clave rápidamente	no ha hecho ningún reclamo	atendieron su solicitud	no ha realizado reclamos hasta el momento	no resolvieron el problema en su momento y tuvo que pedirle ayuda a una amiga para poder realizar una compra
¿Cuáles son las ventajas/beneficios que usted considera que tiene el banco frente a los demás?	A ella le gustaría otro banco pero su familia utiliza ese y es más fácil hacer transacciones entre ellos. No hacen cobros excesivos por transferencias	ser cliente cuenta sueldo tiene la ventaja de tener movimientos ilimitados sin mayor costo	la cuenta sueldo tiene muy buenos beneficios de descuentos en restaurantes conocidos. No cobran comisión en transferencias interbancarias. Se puede retirar en cajeros de otros bancos sin costo alguno	Ofrecen buenos servicios y no cobran comisión por las transferencias a otros bancos	Las transferencias se realizan de manera sencilla y sin costos excesivos
¿Tendría alguna sugerencia para el banco?	Actualizarse más como por ejemplo el BCP con Yape y poder realizar transferencias más altas	tener aplicativo como Yape	implementar herramienta como Yape o Lukita	Deberían seguir innovando como los otros bancos	Mejorar su atención por teléfono y actualizarse con el tema de las aplicaciones móviles

ANEXO I: Recorte de noticia

Figura I1: Recorte de noticia sobre aportes de Dionisio Romero Paoletti



Fuente: Gestión (2019)

