

# Grupos de Interés en Mercado Emergentes: Sistema Bancario

## Stakeholders in Emerging Markets: Banking Sector<sup>1</sup>

**Recibido:** 10 de agosto 2015  
**Evaluado:** 23 de septiembre 2015  
**Aceptado:** 16 de octubre de 2015

**Edmundo R. Lizarzaburu, Phd (c) (Perú)**

Universidad ESAN  
elizarzaburub@gmail.com

**Lydia Arbaiza, Phd (Perú)**

Universidad ESAN

**Jesús del Brío, Phd (España)**

Universidad de Oviedo

### Resumen

El presente artículo busca comparar el manejo de las diversas estrategias de manejo o gestión de grupos de interés (*stakeholder*) de dos bancos líderes en los mercados emergentes de Perú y Colombia. Se consideran los postulados de distintos autores, en el período comprendido entre los años 1985 y 2013, para tener una mayor visión de la gestión de los diferentes grupos de interés y las empresas, además de tomar en cuenta en el análisis sus estructuras de mercado y resultados anuales; asimismo, se ha realizado una revisión literaria sobre la influencia de gru-

### Abstract

This article compares the management of diverse administration strategies of stakeholders in two leading banks in Peru and Colombia. We took into account the hypotheses of several authors during 1985 and 2013 in order to have a big scope of the management of different interest groups and companies. In addition, we revised the literature regarding the influence interest groups have on the operations of the companies. Finally, we analyze the importance of stakeholders regarding corporate decision making within a financial context in developing countries.

<sup>1</sup> "El autor Edmundo R. Lizarzaburu agradece a su esposa Gabriela y sus hijos Fausto y Macarena".

pos de interés en las operaciones de las empresas. Finalmente, se concluye la importancia que implica en un contexto financiero de países en vías de desarrollo la relevancia de los *stakeholders* en la toma de decisiones corporativa.

**Palabras clave:** grupo de interés; Bancolombia; BCP; responsabilidad social corporativa; gobierno corporativo.

**Key Words:** Stakeholders; Bancolombia; BCP; social corporate responsibility; corporate government.

## Introducción

En la actualidad es más difícil resolver los conflictos que se generan entre los diversos grupos de interés y las empresas que aspiran a la realización de sus objetivos trazados; todo esto ocasionado por el entorno siempre cambiante de la economía. Según la organización *Accountability* (2005), en respuesta al crecimiento del rol de las empresas en la sociedad, cada vez más miembros o representantes de distintos grupos sociales afectados por el cambio exigen estar informados, ser consultados y participar en las decisiones corporativas.

En muchos países desarrollados estas demandas se han incorporado a la legislación vigente, lo que obliga a las empresas a consultar a distintos grupos de interés. La gestión de los grupos de interés es un proceso orientado a identificar, conceptualizar e inclusive priorizar estos grupos a fin, por ejemplo, de atender las demandas medioambientales (Lamberg et al., 2003); esta gestión ha cambiado mucho la forma como las empresas actúan.

## Teoría de stakeholders (grupo de interés)

El origen del concepto de grupo de interés se basa en los aportes de Freeman (1984), y podría estar influenciado por Adam Smith y su Teoría de la Moral de los Sentimientos (1759). El uso moderno en la administración se debe gracias al Instituto de investigación de Stanford, que introdujo el término en 1963 para generalizar y expandir la noción de los grupos de interés como el único grupo con el que la administración debe emplear palabras y acciones sensibles.

Según Freeman (1984), las organizaciones deben estar conscientes de los intereses de todos los grupos de interés cuando toman decisiones estratégicas. Los grupos de interés o *stakeholders* son los grupos que pueden verse afectados por el propósito principal de la empresa; es por ello que las empresas deben reunir un acuerdo en el que se puedan beneficiar las partes interesadas: clientes, proveedores, empleados, entidades financieras y las comunidades, para que todos compartan de manera conjunta el valor que se genere a raíz de la actividad de la empresa. Los principales grupos de interés están conformados por accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad, las futuras generaciones y el gobierno.

Asimismo, Clarkson (1995) expresa un detalle sobre la teoría del grupo de interés, destacando que la supervivencia, desarrollo y éxito de la organización depende de su capacidad de generar riqueza, valor y satisfacción a las partes interesadas aunque no exclusivamente a los accionistas. Además, los grupos de interés o *stakeholders*, son para Clarkson (1995) un concepto que contiene tres factores fundamentales: la organización, los otros actores y la naturaleza de la relación compañía – otros actores.

El concepto de gestión de los grupos de interés ha sido desarrollado para que las organizaciones puedan reconocer, analizar y examinar las características de individuos o grupos influenciados por el comportamiento organizacional (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995; Rowley, 1997; Scott & Lane, 2000; y Baldwin, 2002). Entonces, la gestión se da en tres niveles: identificación de los grupos de interés, desarrollo de identificación e interpretación de las necesidades e intereses y la construcción de relaciones durante el proceso estructurado para lograr los objetivos de la empresa.

También Weiss (2006) define al grupo de interés como a cualquier individuo o grupo que puede afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de los clientes, empleados y proveedores. En el escenario de supervivencia de una empresa, sus accionistas y el consejo de directores y otros ejecutivos de alto nivel pueden ser considerados como grupos de interés. Además, existen grupos de interés secundarios, los cuales incluyen a todos los otros grupos interesados, como los medios masivos de comunicación, consumidores, cabilderos, tribunales, gobiernos, competidores, el público y la sociedad. La creación de valor es un factor clave de éxito muy importante para las empresas; por ello, Freeman (2007) considera que la creación de valor es un proceso de comprensión y satisfacción de necesidades de los grupos de interés, en el que las empresas deben considerar el comportamiento actual de cada uno de ellos; además, considerar la cooperación de ellos y cómo se ven en rol de amenaza competitiva. Por todo lo mencionado, es necesario formular una estrategia y desarrollar un programa para satisfacer a los distintos grupos de interés. No obstante, la postura tradicional de comunicación – negociación entre empresa y grupos de interés requiere de mucho tiempo, inversión de dinero y un extenso intercambio de ideas por ambas partes; por lo que es necesario tener una relación sólida con ellos.

Según Fassin (2008), el éxito de la teoría de los grupos de interés, tanto en literatura administrativa como en la práctica de negocios, es debido en gran parte a que se caracteriza por la simplicidad inherente

a los modelos de negocio; mientras que Radin (1999) afirma que la teoría considera que las empresas deben reconocer las responsabilidades que tienen con las personas y las entidades más allá de los grupos de interés. Asimismo, el trabajo de Bryson (2004), Buchholz & Rosenthal (2005), Pesqueux & Damak-Ayadi (2005), Friedman & Miles (2006) y Beach (2008) contienen un total de 66 diferentes conceptos del término ‘*stakeholder*’.

Sin ninguna duda, la aparición de la teoría de los grupos de interés resultó ser un contrapeso al enfoque del actor clave, basado en la teoría ya mencionada, en su presentación de una visión más colectivista de las organizaciones como un vehículo social para el desarrollo humano. No obstante, Argandoña (2010) considera que la teoría de *stakeholders*, en definitiva, no es una teoría de la empresa, ni una teoría de la responsabilidad social corporativa, o de la ética aplicada a la empresa, ni una teoría de la sociedad: es una teoría de cómo debe ser una gestión bien llevada, ética y responsable. Lo que la teoría de *stakeholders* hace es ayudarnos a entender cuál es la variedad de implicados, interesados y afectados en el día a día de cualquier institución, también de una empresa de negocios; por qué tienen esos intereses en la empresa y por qué hay que escucharles. (Ver Tabla 1)

A pesar de que hay tantos conceptos distintos de este término, todos contienen algo en común: considerar las necesidades, intereses e influencias de las personas y los grupos que impactan o son impactados por las políticas y operaciones de las compañías (Frederick et al., 1992).

**Tabla 1.** Postulado y/o opiniones teóricas sobre *stakeholders*

Autor	Año	Postulado y/o opinión teórica
Freeman	1984	“Las organizaciones deben estar conscientes de los intereses de los otros grupos cuando toman decisiones estratégicas.”
Frederick et al.	1992	“Factor en común: considerar las necesidades, intereses e influencias de las personas y los grupos que impactan o son impactados por las políticas y operaciones de las compañías.”
Clarkson	1995	Detalla sobre la teoría del grupo de interés, destacando que la supervivencia, desarrollo y éxito de la organización depende de su capacidad de generar riqueza, valor y satisfacción a las partes interesadas aunque no exclusivamente a los accionistas.
Radin	1999	“Afirma que la teoría de <i>stakeholders</i> considera que las empresas deben reconocer las responsabilidades que tiene con las personas y las entidades más allá de los <i>stockholders</i> .”
Clarkson	2005	“considera que este concepto contiene tres factores fundamentales: la organización, los otros actores y la naturaleza de la relación compañía – otros actores.”
Weiss	2006	“Cualquier individuo o grupo que puede afectar o sea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la clientes, empleados y proveedores. También son de vital importancia para la empresa. En el escenario de supervivencia de una empresa, sus accionistas y el consejo de directores. El director general y otros ejecutivos de alto nivel pueden ser considerados grupos de interés, pero en el análisis de estos grupos, por lo general se consideran actores y representantes de la empresa. (...) Los grupos de interés secundarios incluyen a todos los otros grupos interesados, como los medios masivos de comunicación, consumidores, cabilderos, tribunales, gobiernos, competidores, el público y la sociedad.”
Freeman	2007	“Considera que la creación de valor es un proceso de comprensión y satisfacción de necesidades de los <i>stakeholders</i> , donde las empresas deben considerar el comportamiento actual de cada uno de ellos; además, considerar la cooperación de ellos y como se ven en rol de amenaza competitiva.”
Fassin	2008	“El éxito de la teoría de los grupos de interés, tanto en literatura administrativa como en la práctica de negocios, es debido en gran parte a que se caracteriza por la simplicidad inherente a los modelos de negocio.”
Torres et al.	2012	“En este estudio se analiza el efecto de las diferentes dimensiones de una política de una empresa socialmente responsable (RSC) en la creación de valor de marca global (MG). El estudio de la RSC para las marcas globales es de gran relevancia, considerando diversos sector.”
Olit & de la Cuesta	2014	<p>“El documento de investigación analiza 50 entidades bancarias europeas, y han logrado identificar que el comportamiento en términos de responsabilidad comercial o externa, es decir, sobre sus clientes, productos y servicios, se encuentra influenciado por la visión general y el posicionamiento de la entidad bancaria en RSC, incluyendo sus prácticas de responsabilidad interna y de buen gobierno.</p> <p>El sector bancario muestra mayores avances en el desarrollo de políticas relacionadas con su responsabilidad social comercial, pero la implementación de estas políticas, la obtención de resultados y la transparencia son cuestiones que deben mejorar.”</p>

Autor	Año	Postulado y/o opinión teórica
Jizi et al	2014	"El estudio sugiere que la dualidad CEO es positiva y significativamente relacionada con la RSE divulgación por los bancos estadounidenses. Sin embargo, el estudio no es capaz de establecer las razones de esta relación positiva."
Martínez-Ferrero et al.	2015	"El estudio sugiere que la estructura del consejo directivo ejerce una influencia significativa en las prácticas de RSC. Así, se obtiene evidencia que confirma el impacto positivo de la independencia del consejo en la promoción de prácticas de RSC en general, y de aquellas relacionadas con cuestiones sociales."
Lizarzaburu & del Brío	2015	"La responsabilidad social corporativa en una economía global implica alinear las actividades de una empresa con las expectativas sociales, económicas y ambientales de sus grupos de interés."

**Fuente:** Elaboración propia

Por lo anterior, se quiere estimular la investigación en este tema, ya que cada vez es mayor la cantidad de empresas que muestran su interés en desarrollar departamentos especializados en la negociación y comunicación con estos grupos de interés, los que se pueden dividir en dos clases: los grupos de interés tradicionales, conformados por el capital humano, proveedores y clientes; y los grupos de interés externos, conformados por las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), entidades gubernamentales y los medios de comunicación. Por tal razón, todos estos miembros mencionados afectan las operaciones de las empresas de manera interna o externa, así que resulta relevante conocer su importancia en el campo empresarial.

Para el análisis de los bancos seleccionados, tanto en Perú como en Colombia, se han utilizado los reportes financieros y sus indicadores para generar las tablas con contenido básico para determinar el estado financiero del banco. Además, se revisan las principales estrategias y acciones realizadas dentro de sus memorias anuales, con respecto al tema de responsabilidad social

corporativa, y cómo con cada grupo de interés se establecen objetivos y criterios para alcanzar su satisfacción.

Para contextualizar a los *stakeholders* dentro de los mercados señalados es necesaria la identificación de dos entornos relevantes, el microentorno y el macroentorno de las empresas. El primero abarca a los *stakeholders* en el entorno inmediato de la empresa, tales como los empleados, los directivos y gerentes y los propietarios de la empresa. Por otro lado, el macroentorno representa a los *stakeholders* externos y que no son controlables por la empresa, tales como la sociedad, los clientes y los acreedores de la misma. En último lugar se encuentra el gobierno del país, que es el contexto general de cualquier variable. (Ver Gráfico 1)

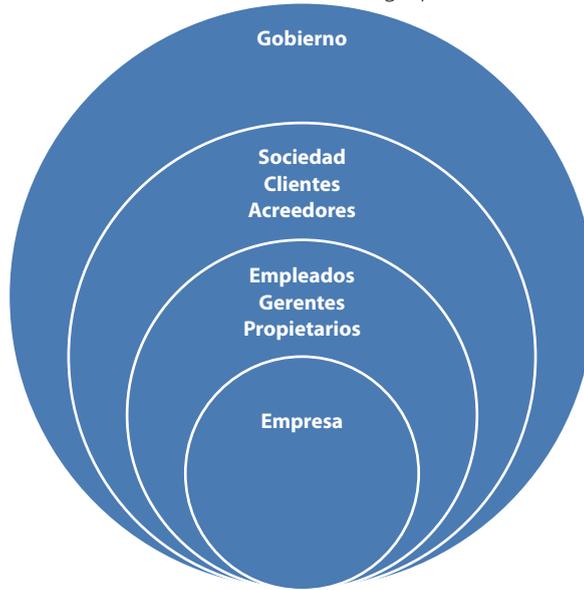
En conclusión, se logra comprender que el factor clave en la actualidad es entender los negocios como un juego en el que todos participan, tanto grupos de interés internos como externos, y que dependerá de todos llegar a la meta o mismo objetivo en común (desarrollo empresarial). Lo ideal en este caso es enfocarse en que todos los participantes puedan contribuir de cierta

manera en la creación del valor, mediante un acuerdo o compromiso que involucra toda la fuerza laboral.

Para el presente documento, primero se realiza una descripción del sector bancario en el Perú, mostrando indicadores financieros relevantes, lo mismo que para

el mercado colombiano. Posteriormente se muestra información importante acerca de los bancos analizados, sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que afrontan. Finalmente, se aplica la teoría vista en el documento y cómo se relacionan los bancos con sus *stakeholders*.

**Gráfico No. 1:** Clasificación del grupo de interés



**Fuente:** Weiss (2006). **Elaboración:** Propia

## Descripción de los sectores bancarios de Perú y Colombia

### Sector bancario de Perú

Uno de los sistemas más atractivos y sólidos del sistema financiero en el Perú es el sistema bancario. Este sólido crecimiento puede estar sustentado por la intermediación financiera. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (memoria anual,

2014), el índice de intermediación financiera (Créditos/PBI y Depósitos/PBI) se situaron en el 2014 en 37% y 38% para los créditos y depósitos respectivamente, reflejando un incremento de 4,2 y 2,9 puntos porcentuales respecto al 2013.

Adicionalmente, la solidez del sistema bancario se refleja en sus activos y el saldo de activos. Según la SBS (2014), las 17 empresas que conforman el sector bancario representan el 55,3% de participación de los activos que mueve el sistema financiero.

Este porcentaje refleja un saldo de 289.482 millones de nuevos soles.

La siguiente tabla muestra un resumen de las principales cuentas e indicadores del

sistema bancario que confirman la solidez y estabilidad del sistema bancario:

**Tabla No. 2.** Empresas Bancarias: Principales Cuentas e Indicadores

Principales Cuentas	Dic-11	Dic-12	Dic-13
Créditos Directos (US\$ Millones)	42.793	48.055	56.518
Depósitos (US\$ Millones)	42.024	46.775	56.773
Calidad de activos y suficiencia de capital			
Morosidad (%)	1,47	1,75	2,14
Provisiones / Créditos atrasados (%)	251,14	223,56	188
Ratio de capital (%)	13,38	14,13	13,69
Liquidez			
Ratio de liquidez MN(%)	39,23	46,29	30,83
Ratio de liquidez ME(%)	45,02	46,24	56,08
Rentabilidad			
Utilidad neta/Patrimonio promedio (%)	24,54	22,4	21,23

**Notas:** La morosidad está definida como la proporción de la cartera atrasada del total de créditos otorgados.

La cartera atrasada está definida por los créditos que no han honrado sus obligaciones durante dos meses consecutivos. El ratio de capital considera el patrimonio efectivo como porcentaje de los activos y contingentes ponderados por riesgo totales (riesgo de crédito, riesgo de mercado y riesgo operacional). El ratio de liquidez (MN y ME) es el promedio mensual de los saldos diarios de los activos líquidos (MN o ME) dividido entre el promedio mensual de los saldos diarios de los pasivos de corto plazo (MN o ME).

**Fuente:** Memoria Anual 2013 de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Según la memoria anual 2013 emitida por la SBS, a la fecha, el Perú cuenta con 16 Bancos, 12 empresas financieras, 31 instituciones microfinancieras no bancarias, dos empresas especializadas en arrendamiento financiero, y las entidades estatales; todas bajo la supervisión de la SBS que establece requisitos, derechos, obligaciones, limitaciones y condiciones para el

buen funcionamiento en el sistema financiero y seguros.

## Sector bancario de Colombia

El sistema financiero colombiano experimentó diversos cambios desde fines de los años ochenta. Entre las principales

modificaciones está la liberación de las tasas de interés que estaban controladas de forma permanente por la autoridad económica. Esto generó que las tasas de cuentas de ahorro, como las tasas activas y pasivas de las CAVs (Corporaciones de Ahorro y Vivienda), ahora son fijadas por el mercado. Asimismo, se procedió a la eliminación de controles cuantitativos al crédito, los cuales pasan de ser una herramienta discrecional y sin ningún límite a tener un límite determinado; se facilitó que cualquier establecimiento de crédito se pueda convertir en banco hipotecario, se autorizó en 1989 la inversión extranjera en el sector financiero y se dispuso que el máximo capital que puede tener cada entidad es del 49%. Otro de los cambios que se dieron es que se mejoró el seguro de depósitos que cubre a los pequeños ahorradores ante eventualidades de insolvencia de las instituciones

financieras, se establecieron criterios más exigentes para calificar la cartera y se fortalecieron las reglas acerca de las provisiones sobre la cartera vencida; a la par, se eliminaron las restricciones a la movilidad de los capitales y esto generó una fuerte entrada de recursos del exterior. Asimismo, el Banco de la República estableció el término de IMC para entidades que pueden operar en el mercado cambiario (Intermediario del Mercado Cambiario).

Al año 2014, el sector financiero colombiano está constituido por 25 Establecimientos bancarios, 5 Corporaciones financieras, 19 Compañías de financiamiento, 5 Entidades cooperativas de carácter financiero (CF), y 11 Instituciones oficiales especiales (IOE); todos ellos se rigen por la normativa general dada por la Superintendencia financiera de Colombia (Ver detalle de dichas entidades en el anexo 1).

**Tabla No. 3.** Entidades financieras de Colombia

	N° de Entidades
Establecimientos bancarios	25
Entidades cooperativas de carácter financiero	5
Compañías de financiamiento	19
Corporaciones financieras	5
Instituciones oficiales especiales	11
Total	65

**Fuente:** Superintendencia financiera de Colombia.

**Elaboración:** Propia.

## Análisis de las empresas

En esta sección se escoge dos entidades bancarias líderes en sus países respectivos. Para el caso de Perú se analiza el Banco de Crédito, y para Colombia, el banco Bancolombia.

### Banco de Crédito del Perú

El Banco de Crédito del Perú (BCP), fundado con el nombre de Banco Italiano (1889) es considerado una de las

instituciones financieras más antiguas en el Perú. En sus inicios, el banco se llamaba Banco Italiano; sin embargo, en diciembre de 1941 el Poder Ejecutivo establece que el nombre de las empresas nacionales debe estar en español y no pueden referir a otro país, ciudad o nacionalidad. Por esta razón, se pasó a llamar Banco de Crédito del Perú, también conocido como BCP.

El BCP atiende tanto a personas naturales como empresas por medio de sus

unidades de negocio, como son la banca corporativa, banca empresa y banca personal.

La misión del banco está orientada a la satisfacción plena del cliente, lo que se respalda en la excelencia del servicio, que representa un compromiso de todos los empleados de la firma.

La siguiente tabla presenta un análisis FODA del presente banco:

**Tabla No. 4.** Análisis FODA del Banco de Crédito del Perú

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Liderazgo en el sistema bancario peruano.	Deterioro en la calidad de cartera de banca minorista, acompañado de una disminución de la cobertura con provisiones.
Adecuados indicadores financieros y una sólida base de capital.	Riesgo de mercado asociado al nivel de inversiones que mantiene en cartera, detetriorando los márgenes del banco.
Plana gerencial profesional y experimentada.	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Expansión de servicios mediante el uso intensivo de canales de distribución y venta cruzada de productos.	Mayor competencia entre bancos grandes.
Bajos niveles de intermediación financiera.	Potencial incremento en la mora por riesgo de sobreendeudamiento.
Potenciación de los ingresos no financieros.	Desaceleración en el ritmo de crecimiento de las colocaciones.

**Fuente:** Clasificadora de riesgo Equilibrium (marzo, 2013)

Según la memoria anual del año 1999, el banco forma parte de Credicorp, una corporación constituida en Bermuda para aplicar el concepto de banca universal en el Perú. Además, tiene participación en otros mercados de la región en América Latina.

En mayo de 2001, el banco lanzó en Internet el portal Vía BCP, el cual es usado actualmente por muchos usuarios. Cuando entra Alejandro Toledo a la presidencia de la República en 2001, la confianza de

los agentes económicos vuelve a crecer; entonces, la participación del BCP se vio incrementada.

En el año 2002, el BCP muestra su nueva imagen corporativa y se posiciona en el mercado como el banco que es cercano, simple, transaccional, rentable y que cuenta con un equipo de empleados demasiado capacitados para satisfacer cualquier necesidad del usuario; asimismo, se expandió más la red de oficinas BCP. Posterior a este año, se da

la adquisición del Banco Santander Central Hispano-Perú, con lo cual consolida la posición de liderazgo en la banca de Perú.

En mayo de 2005 empieza el proyecto de Agentes BCP que consiste en emplear bodegas autorizadas para realizar pagos de servicio, retirar y hacer depósitos de dinero.

BCP es considerado el banco líder en el mercado peruano debido al nivel de colocaciones y captaciones que presenta. Las colocaciones netas del BCP en el año 2014 fueron de US\$ 22.574 millones, esto representa un incremento del 16,71% de las colocaciones brutas con respecto a 2013, sustentado en el buen desempeño de la banca mayorista y del segmento hipotecario. En 2014, el BCP adquiere poco más del 80% de las acciones de Mibanco Grupo ACP Corp. S.A.A., mediante una compra hecha por su financiera Edyficar. Dicho banco era especialista y líder en el mercado de préstamos a microempresarios; es así que abarcando un nuevo mercado para 2014, el BCP viene manteniendo el liderazgo en el mercado.

## Bancolombia

Bancolombia es una empresa perteneciente al grupo Bancolombia, considerado como el conglomerado de empresas financieras más grande de Colombia; asimismo, contiene un portafolio de productos y servicios de carácter financiero que ofrecen a más de 7 millones de usuarios. La misión que tiene esta entidad es “somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad”. Y, por otro lado, la visión que tiene es “ser una organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras”.

La siguiente tabla presenta un análisis de las Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas - FODA del presente banco:

**Tabla No. 5.** Análisis FODA de Bancolombia

Fortalezas	Debilidades
Es el banco más grande del país en términos de activos, patrimonio y utilidades.	Carencia de una fuerza de ventas con capacidad de ofrecer integralmente los productos del banco.
Las sinergias entre las filiales del grupo permiten generar economías de escala y ventajas competitivas.	Menor eficiencia en gastos frente a sus pares.
Apropiadas políticas para la medición y el control de riesgos financieros.	Rentabilidad menor que la de sus pares.
Oportunidades	Amenazas
Profundización de sinergias comerciales con sus filiales internacionales.	La importancia sistémica del banco en Colombia lo hace vulnerable a fluctuaciones macroeconómicas adversas.
Expansión internacional que permite diversificar el riesgo país.	Fuerte competencia por márgenes en cartera comercial.
Desarrollo de productos financieros diferenciados según el perfil del cliente.	Inestabilidad en la plataforma tecnológica que pudiera generar riesgos reputacionales.

**Fuente:** Clasificadora de riesgo BRC Investor Services S.A. (Abril, 2013)

A finales de 2013, Bancolombia cuenta con 975 sucursales físicas y 3.700 cajeros automáticos, además de 1.170 corresponsales bancarios. Cuenta con presencia en el mercado centroamericano por medio del conglomerado financiero líder de El Salvador (Banagrícola S.A.), la cual es una subsidiaria de banca off-shore en Panamá, Cayman y Puerto Rico, así como una agencia en Miami.

Los resultados de los principales indicadores en el sector bancario de Bancolombia en el año 2013 demuestran que la rentabilidad de las operaciones de esta entidad bancaria está de nuevo en crecimiento, la solvencia se ha mantenido en crecimiento sostenible; asimismo, la calidad de la cartera y el número de cifras de operaciones se ha incrementado relativamente.

Bancolombia es considerado el banco líder por muchas razones: la primera es que este banco es líder en la cartera de Bancoldex, con una participación de mercado del 23,5% al 2013; la segunda es que las captaciones de recursos que Bancolombia efectuó mediante cuentas corrientes y de ahorros con Fiduciaria Bancolombia, Valores Bancolombia y Banca de Inversión Bancolombia, cerraron en un monto considerable: US\$ 238.654, US\$ 27.653 y US\$ 41.859 millones respectivamente.

## Aplicación a los grupos de interés en las entidades

Según Weiss (2006), el enfoque de administración del grupo de interés se basa en una teoría instrumental que sostiene que un “subconjunto de principios éticos (confianza, honradez y cooperación) puede producir una ventaja competitiva significativa”. El BCP maneja a su grupo de interés de acuerdo a cada miembro que pertenece a

este grupo, y a cada uno de ellos le plantean objetivos y planes de acción para lograr lo propuesto.

BCP emplea un gobierno corporativo que es el medio por el cual plantea y realiza acciones para darle un trato justo y equitativo a sus grupos de interés. Busca asegurar que las operaciones de la empresa se basen en la confianza y transparencia para generar valor. El plan estratégico del BCP ejerce los 26 principios que son aplicados a los grupos de interés; dichos principios son promulgados por la Superintendencia del Mercado de Valores (Ex-Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, CONASEV) y la Bolsa de Valores de Lima; asimismo, emplea prácticas promulgadas por la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Es por ello que el BCP busca desarrollar una cultura de comportamiento ético en todos los niveles de la empresa y busca asegurar el buen cumplimiento del reglamento interno de trabajo, el código ético y las regulaciones legales en aspectos de seguridad y fraude.

El BCP tiene compromiso con todos sus *stakeholders*, siendo los más cercanos los clientes, empleados y accionistas. Con los clientes, el compromiso de ofrecer servicios financieros de calidad, manteniendo a buen recaudo sus depósitos y sin faltar a alguna obligación crediticia; con los empleados se fomenta un óptimo clima organizacional, buscando siempre el bienestar del colaborador, con el fin de aumentar la productividad; con los accionistas, se desea aumentar constantemente el nivel de rentabilidad, superando las expectativas que ellos plantean a los directores del banco. La comunidad con la que se relaciona el banco es el ámbito ideal para plasmar los objetivos del BCP que se detallan más adelante. Finalmente,

y como todo banco, este debe estar sujeto a la supervisión del ente máximo regulador de la banca en el Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Ver Gráfica 2)

BCP cuenta con 10 principios que son orientados al desarrollo humano, trabajo, medio ambiente y anticorrupción; a su vez, cuenta con acciones relacionadas con cada grupo de interés.

Por otro lado, los objetivos que tiene el BCP con sus grupos de interés son varios, entre los que resaltan (ver detalle en el anexo 2):

- Comprender las inquietudes y expectativas de los grupos de interés.
- Fortalecer el compromiso de sus colaboradores tanto con el negocio como con las actividades de responsabilidad social.
- Promover la inclusión financiera en las poblaciones menos favorecidas del Perú.
- Fomentar el desarrollo de la niñez y la juventud por medio de iniciativas de educación y deporte.
- Ser un banco ambientalmente responsable.

Dentro de las acciones dadas por el BCP con su grupo de interés, las que más resaltan son las siguientes:

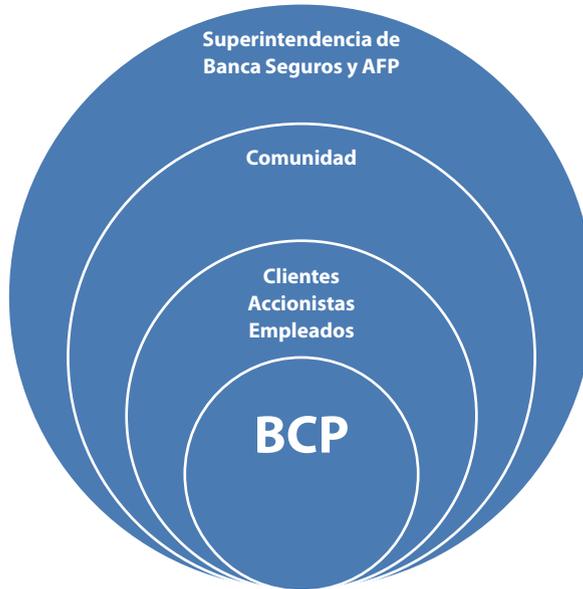
- Establecimiento de un sistema de prevención de lavado de activos, cuidando los intereses de los accionistas.

- Programa de gestión del talento y bienestar y calidad de vida en BCP, orientado a los colaboradores que trabajan dentro de la empresa.
- Para los clientes, se creó un programa de apoyo a las pymes y un fondo de garantía ambiental.
- La comunidad peruana se ve beneficiada por el programa ABC de la banca, un semillero deportivo, el programa “Matemática para todos” y el programa “Aula empresa”.
- A los proveedores se les ha facilitado el proceso de homologación mediante un programa del BCP.

La gestión de los grupos de interés por parte de Bancolombia está aplicada a todo el grupo de interés, el cual está conformado por colaboradores, proveedores, accionistas, clientes, entes reguladores y el mismo mercado. Dentro de los principales objetivos que tiene Bancolombia son:

- Crear una cultura financiera y con ello lograr un desarrollo del país que sea más incluyente mediante programas de educación financiera.
- Facilitar el acceso al sistema financiero a la población de bajos ingresos mediante programas de inclusión financiera.
- Disminuir los impactos directos e indirectos de nuestra actividad en el entorno por medio de la gestión de riesgos ambientales y sociales.

**Gráfica No. 2.** Esquema de los *stakeholders* del Banco de Crédito del Perú



**Elaboración:** Propia

Por otra parte, Bancolombia cumple con los principios dados por el Pacto Global, los Principios del Ecuador y el *Dow Jones Sustainability Index*. Asimismo, para fortalecer la inclusión financiera crearon Bancolombia Mi Negocio, con el propósito de generar nuevos proyectos de negocio y apoyar a los nuevos emprendedores que están emergiendo. En cuanto a lo ambiental, realizan constantes análisis de impacto ambiental y formulan políticas que mejoren el estado ambiental de la comunidad buscando generar un cambio y educar a la comunidad.

Las principales actividades que realiza Bancolombia con su grupo de interés, son las siguientes:

- ~ A los clientes los apoyan con el sistema de bancarización, el programa “Mi Negocio” y les dan muchos beneficios cuando son directores de una ONG o

fundación sin fines de lucro orientada al desarrollo social.

- ~ Para cuidar los intereses de los accionistas cuentan con un régimen de gobierno corporativo y sistemas que miden el buen uso de su capital: SAR-LAFT<sup>2</sup> y SOX<sup>3</sup>.
- ~ Con los empleados se establece un sistema de buenas relaciones laborales, un beneficio en lineamiento de almuerzos, un empleo masivo de comunicación interna y un reconocido programa de formación.
- ~ Bancolombia respeta los principios del pacto global, con los cuales se benefician muchos proveedores. Asimismo, se cuenta con un área exclusivamente

2 Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo.

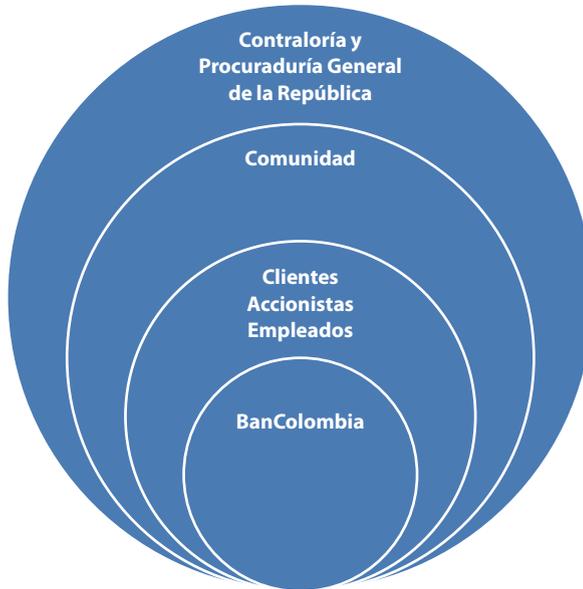
3 Auditoría para el cumplimiento de la Ley Sarbanes – Oxley (SOX).

dedicada a las quejas y reclamos de los proveedores y un portal de proyectos de innovación en los cuales pueden participar y ganar licitaciones.

- La comunidad se beneficia con la fundación Bancolombia, programas de educación financiera y ambiental; igualmente, hay una gran inversión de esta entidad bancaria para el buen desarrollo cultural y artístico a nivel nacional.

Bancolombia busca plantear nuevos programas educativos a la comunidad, orientados a cada grupo de interés con el fin de poder mejorar la visión que tiene cada grupo, además de capitalizar dichos programas hacia el aumento en el valor y la confianza por parte de los clientes, los empleados y los accionistas, para así poder crecer como un solo ente buscando el beneficio para todos (ver anexo 3).

**Gráfica No. 3:** Esquema de los *stakeholders* de Bancolombia



**Elaboración:** Propia

## 5. Conclusiones

Este documento busca incentivar el análisis de *stakeholders* en dos países en desarrollo (Perú y Colombia), tomando como base el sector financiero o bancario, a partir de su importancia en el desarrollo de los países. En particular, se busca mostrar y comparar el rol de los *stakeholders* en el sistema bancario de dichos países. Para ello se optó por estudiar el banco líder de cada país (Banco

de Crédito para Perú y Bancolombia para Colombia).

La contribución de este documento se puede agrupar en dos categorías: la primera es que introduce el análisis de *stakeholders* en el contexto financiero, lo cual no es muy común en la literatura; la segunda es que se enmarca en países en desarrollo, cuando por lo general los casos están supeditados a países desarrollados. Ambos aspectos permitirán un análisis más amplio del rol de

*stakeholders* en la estrategia de crecimiento de las empresas.

Los grupos de interés en ambas entidades pueden dividirse en internos y externos, siendo en el caso de los internos los trabajadores uno de los más relevantes y, en el caso de los externos los inversionistas o potenciales inversionistas.

Las entidades analizadas son reguladas cada una por la entidad reguladora de su país, lo que permite acceder a la información y las memorias.

De la misma manera, para futuros trabajos y dentro del marco de los países de MILA (mercado integral latinoamericano), y la teoría de RSC y de los grupos de interés, será clave analizar el rol de los directores, de los grupos de interés internos y externos de cada entidad u otras entidades en cada uno de los países.

## 6. Bibliografía

- AccountAbility (2005) *El compromiso con los stakeholders: manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés*. Canadá.
- Argandoña, A. (2010) *¿Qué quiere decir "gestión de stakeholders"?* España: IESE Business School.
- Baldwin, L. (2002) *Total quality management in higher education: the implications of internal and external stakeholder's perceptions*. Las Cruces: New Mexico State University.
- Beach, S. (2008) *Sustainability of network governance: stakeholder influence*. Proceedings of Contemporary Issues in Public Management: The 12th Annual Conference of the International Research Society for Public Management.
- Banco de Crédito del Perú (2013). Memoria anual.
- Banco de Crédito del Perú (2012). Memoria anual.
- Banco de Crédito del Perú (2013). Memoria de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social.
- Bolsa de Valores de Lima. Página web: <http://www.bvl.com.pe/>
- BRC Investor Services S.A. Sociedad Calificadora de Valores. *Calificación de Riesgo para Deuda de Largo Plazo y Deuda de Corto Plazo a Bancolombia S.A.* (Abril, 2013)
- Bryson, J.M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis Techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Buchholz, R. & Rosenthal, S. (2005). Towards a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 58(1).
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1).
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1).
- Fassin, Y. (2008). Imperfections and shortcomings of the stakeholder model's graphical representation. *Journal of Business Ethics*, 80(1).
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder's Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. (2007). *Managing for stakeholders. Survival, Reputation and Success*. USA: Yale University Press.
- Friedman, A. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frederick, W., Post, J. & St. Davis, K. (1992). *Business and Society: Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Giuffra, B. (2010). *BCP: una historia de liderazgo y compromiso en beneficio de sus clientes*. Lima: Empresa Editorial El Comercio.

- Grupo AVAL Acciones y Valores. Página web: <https://www.grupoaval.com/>
- Grupo Bancolombia (2013). *Memorias anuales*. Medellín.
- Grupo Bancolombia (2010). *Informe de responsabilidad corporativa*. Medellín.
- Jiménez, A. (2002). *Stakeholders - una forma innovadora de gobernabilidad de empresa: análisis de un caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Jizi, M. I., Salama, A., Dixon, R., & Stratling, R. (2014). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: evidence from the US banking sector. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 601-615.
- Lamberg, J., Savage, G., Pajunem, K. (2003). Strategic stakeholder perspective to ESOP negotiation: the case of United Airlines. *Management Decision* (41).
- Lizarzaburu E. & del Brio J. (2015). Corporate Social Responsibility Review. *Corporate Ownership & Control*, 13(1).
- Martínez-Ferrero, J., Vaquero-Cacho, L. A., Cuadrado-Ballesteros, B., & García-Sánchez, I. M. (2015). *El gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa en el sector bancario: el papel del consejo de administración*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Página web: <http://www.mef.gob.pe/>
- Olit, B. F., & de la Cuesta González, M. (2014). Evaluación de impactos ambientales y sociales del negocio de banca comercial en Europa durante el periodo 2006-2010. *Estudios de economía aplicada*, 32(2), 5-26.
- Pesqueux, Y. & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, 5(2).
- Radin, T. (1999). *Stakeholders theory and the law*. Charlottesville: University of Virginia.
- Rowley, T. (1997). Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *Academic of Management Review*, 22(4).
- Scott, S. and Lane, V. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1).
- Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A. & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13-24.
- Superintendencia Financiera de Colombia. Página web: <http://superfinanciera.gov.co/>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP's (2012). Memorial Anual.
- Superintendencia de banca, seguros y AFP's (2013). Memorial Anual.
- Superintendencia de banca, seguros y AFPs. Página web: <http://www.sbs.gob.pe/>
- Weiss, Joseph. (2006). *Ética en los negocios: un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México D.F.: Editorial Thomson.

## 7. Anexos

**Anexo 1:** Relación de empresas del Sistema Financiero en Colombia al 2014

	<b>Establecimientos bancarios</b>	<b>Entidades cooperativas de carácter financiero</b>	<b>Compañías de financiamiento</b>	<b>Corporaciones financieras</b>	<b>Instituciones oficiales especiales</b>
1	Banco de Bogotá	Cooperativa Financiera de Antioquia C.F.A.	Giros & Finanzas Compañía de Financiamiento S.A.	Corporación Financiera Colombiana S.A.	Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A.
2	Banco Popular S.A.	Cooperativa Financiera John F. Kennedy	Servicios Financieros S.A. Serfinansa Compañía de Financiamiento	Banca de Inversión Bancolombia S.A. Corporación Financiera	Financiera de Desarrollo Territorial S.A.
3	El Banco CorpBanca Colombia S.A.	Coofinep Cooperativa Financiera - COOFINEP	Compañía de Financiamiento TUYA S.A.	JPMorgan Corporación Financiera S.A.	Financiera de Desarrollo Nacional S.A.
4	Bancolombia S.A.	Cooperativa Financiera COTRAFA	G M A C Financiera de Colombia S.A., Compañía de Financiamiento	BNP Paribas Colombia Corporación Financiera S.A.	Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario Finagro
5	Citibank-Colombia	Confiar Cooperativa Financiera	Internacional Compañía de Financiamiento S.A.	ITAÚ BBA Colombia S.A. Corporación Financiera	Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior "ICETEX"
6	Banco GNB SUDAMERIS S.A.		Coltefinanciera S.A. Compañía de Financiamiento		Fondo Financiero de Proyectos de desarrollo Fonade
7	BBVA Colombia		Leasing Corficolombiana S.A. Compañía de Financiamiento		Fondo de Garantías de Instituciones Financieras -Fogafin-
8	Banco de Occidente S.A.		Leasing Bolívar S.A. Compañía de Financiamiento		Fondo Nacional del Ahorro Carlos Lleras Restrepo
9	Banco Caja Social S.A.		Leasing Bancolombia S.A. Compañía de Financiamiento		Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas Fogacoop
10	Banco Davivienda S.A.		Leasing Bancoldex S.A. Compañía de Financiamiento		Fondo Nacional de Garantías S.A.
11	Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A.		Financiera DANN Regional Compañía de Financiamiento S.A.		Caja Promotora de Vivienda Militar y de Policía
12	Banco Agrario de Colombia S.A.		Créditos y Ahorro CREDIFINANCIERA S.A. Compañía de Financiamiento		
13	Banco Comercial AV Villas S.A.		Mi Plata S.A. Compañía de Financiamiento		

	Establecimientos bancarios	Entidades cooperativas de carácter financiero	Compañías de financiamiento	Corporaciones financieras	Instituciones oficiales especiales
14	Banco ProCredit Colombia S.A.		Financiera Pagos Internacionales S.A. Compañía de Financiamiento		
15	Bancamía S.A.		Credifamilia Compañía de Financiamiento S.A.		
16	Banco WWB S.A.		Opportunity International Colombia S.A. Compañía de Financiamiento (La Compañía)		
17	Banco Coomeva S.A.		Ripley Compañía de Financiamiento S.A.		
18	Banco Finandina S.A.		La Hipotecaria Compañía de Financiamiento S.A.		
19	Banco Falabella S.A.		Financiera JURISCOOP S.A. Compañía de Financiamiento		
20	Banco Pichincha S.A.				
21	El Banco Cooperativo Coopcentral				
22	Banco SANTANDER de negocios Colombia S. A				
23	Banco Mundo Mujer S.A.				
24	Banco MULTIBANK S.A.				
25	Banco Ccompartir S.A.				

**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia

### Anexo No. 2. Relación del BCP con sus grupos de interés

	<b>Accionistas e inversionistas</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Cientes</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Líderes de opinión y medios de comunicación</b>
¿Qué valoran nuestros clientes?	Liderazgo en el sector	Apoyo a buenas causas	Buena organización a nivel de la empresa	Contribución al desarrollo local	Continuidad en la relación	Buenos resultados
	Rentabilidad	Compensación justa	Profesionalismo	Profesionalismo	Trato igualitario	Innovación
	Fortaleza Financiera	Potencial de crecimiento	Satisfacción de necesidades de clientes	Comportamiento ético	Cumplimiento de compromisos	Empresa peruana
	Comportamiento ético	Profesionalismo	Comportamiento ético	Oportunidades de bancarización	Procesos transparentes	Contribución al desarrollo del Perú
	Trayectoria	Comportamiento ético	Apertura y transparencia en las operaciones	Apertura y transparencia en las operaciones		
¿Cuáles nuestro objetivo?	Brindar información y recibir retroalimentación	Mantener una cultura organizacional que fomente la identificación de los colaboradores con el BCP	Ofrecer productos y servicios de calidad que sean social y ambientalmente sostenibles	Brindar información sobre temas de impacto social y económico	Fomentar la participación mediante licitaciones abiertas	Brindar información sobre asuntos corporativos de interés público
	Generar confianza y transparencia	Brindar información sobre temas corporativos y recibir consultas de los colaboradores	Proporcionar información clara y precisa sobre nuestros productos, canales y centros de atención	Ampliar el acceso a sectores no atendidos	Recibir retroalimentación directa	
¿Qué hacemos para responder sus expectativas?	Código de ética	Código de ética	Código de ética	Productos y servicios inclusivos	Programa de homologación de proveedores	Estar a la vanguardia en el desarrollo de productos y servicios que contribuyan en el crecimiento de todos los peruanos
	Sistema de prevención de lavado de activos	Gestión del talento y del desempeño	Apoyo a Pymes	Deporte: Semilleros		
		Bienestar y calidad de vida en el BCP	Fondo de garantía ambiental	Programas ABC de la banca y Aula Empresa		
		Programa de voluntariado corporativo	Orientación a la satisfacción de clientes	Matemática para todos y piloto 20		Ofrecer productos y servicios para el desarrollo de todos los segmentos

Fuente: Memoria de RSC del BCP

**Anexo No. 3:** Relación Bancolombia con su grupo de interés

	<b>Accionistas e inversionistas</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Clientes</b>	<b>Comunidad</b>	<b>Proveedores</b>	<b>Autoridades</b>
¿Qué ofrecemos a nuestros stakeholders?	Gobierno Corporativo	Línea de alimentos	Bancarización	Fundación Bancolombia	Market Place	Apoyo al cumplimiento normativo
	Continuidad del negocio	OIT	Puntos de atención móvil	Educación financiera	Portal proyectos de innovación	Desarrollo territorial
	Gestión integral de riesgos	Desarrollo Integral	Corresponsales no bancarios	Educación ambiental	Pacto Global	Obra de infraestructura
	SARLAFT	Relaciones Laborales	Mi negocio	Canales de atención cercana	Sitio web	Responsabilidad fiscal
	SOX	Salud Ocupacional	Banca universal	Desarrollo cultural y artístico	Análisis de riesgos ambientales y sociales	Desarrollo de política pública
	DJSI	Programas de Formación	Infraestructura		Lineas de quejas y reclamos	
		Comunicación Interna	Trabajo con ONG's			
		Línea ética	Líneas ambientales			
		Ecoeficiencia				

**Fuente:** Memoria de RSC de Bancolombia