



---

# Nuevas tendencias de la acción social corporativa

---

Estudio de las grandes empresas españolas  
Octubre 2008

Instituto de Innovación Social

ESADE

Av. Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: 93 280 61 62

[www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu)

abertis



## Índice

<b><i>Nuevas tendencias de la acción social corporativa: un estudio de las grandes empresas españolas</i></b>	<b>4</b>
<b>Metodología</b>	<b>10</b>
<b>Resultados de la investigación</b>	<b>13</b>
Acciona	13
Estrategia de negocio	15
La responsabilidad corporativa en Acciona	17
La acción social en Acciona	18
Abertis	24
Estrategia de negocio	26
Estrategia de responsabilidad corporativa en Abertis	27
La acción social de Abertis	29
BBVA	34
Estrategia de negocio	35
La responsabilidad corporativa en BBVA	36
La acción social en BBVA	38
Ferrovial	47
Estrategia de negocio	49
La responsabilidad corporativa en Ferrovial	50
La acción social en Ferrovial	53
Inditex	57
Estrategia de negocio	57
La responsabilidad corporativa en Inditex	59
La acción social en Inditex	64
Mapfre	72
Estrategia de negocio	72
La responsabilidad social corporativa en Mapfre	75
La acción social en Mapfre	76
Repsol YPF	82
Estrategia de negocio	83
La responsabilidad corporativa en Repsol YPF	83
La acción social en Repsol YPF	85
Telefónica	92
Estrategia de negocio	93
La responsabilidad social corporativa en Telefónica	95
La Acción social en Telefónica	97
<b>Análisis de los resultados</b>	<b>103</b>
Proposición de valor: alineación con la misión y los valores de la empresa	107
Acción social y responsabilidad social corporativa	109
Legitimidad y apoyo: la búsqueda de foco y la creación de alianzas	111
Ganar legitimidad a través de alianzas estratégicas	112
Construir capacidad operacional para implantar una estrategia de acción social	114
La creación de capacidad organizacional vía la implicación directa de la alta dirección	116
<b>Conclusiones: el <i>continuum</i> de la gestión de la acción social</b>	<b>119</b>
Comentario final	130
<b>Anexos</b>	<b>131</b>
Anexo 1: Principales programas y monto total en millones de euros	131
Anexo 2: Entrevistas personales “elite” o de larga duración	132
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>134</b>
<b><i>Síntesis y recomendaciones finales</i></b>	<b>138</b>

<b><i>Equipo Humano</i></b> .....	<b>147</b>
<b><i>Supervisión académica y científica</i></b> .....	<b>147</b>
<b><i>Investigador principal</i></b> .....	<b>148</b>

# Nuevas tendencias de la acción social corporativa: un estudio de las grandes empresas españolas

Lourdes Urriolagoitia y Alfred Vernis

## Introducción

La magnitud y la complejidad de los retos socio-económicos que existen en el mundo requieren soluciones que implican cada vez más, nuevas y complejas capacidades. Y, existe cada vez más la idea de que avanzamos hacia una sociedad relacional (Vernis et al, 2005) donde es necesario unir fuerzas, las administraciones públicas, el tercer sector y las empresas privadas. Es verdad que existen instituciones dedicadas totalmente a luchar contra los retos sociales, y que las Naciones Unidas han aprobado lo que se conoce como los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Pero la sociedad demanda también claramente la intervención de las empresas privadas en la provisión de soluciones, dada justamente su complejidad y el poder de algunas de estas empresas multinacionales. Algunos empresarios se pusieron ya a trabajar en esta dirección hace ya varios años (Holliday, Schmidheiny & Watts, 2002), y sometidas a la presión de la intensa competencia en los mercados, las empresas han desarrollado capacidades únicas que pueden jugar un rol fundamental en la solución de diversos problemas sociales (Hess, Rogovsky & Dunfee, 2002).

Las empresas están respondiendo a esta creciente demanda provocando un cambio en la manera de hacer negocios (Austin, Herrero & Reficco, 2004). Las empresas reconocen que el modo en que interactúan frente a la sociedad puede afectar en forma positiva o en forma negativa el éxito de sus negocios. Son conscientes que generar valor social puede ser una importante fuente de valor para ellas mismas y se implican cada vez más en sus actividades de acción social adoptando un enfoque estratégico.

La creciente importancia de la acción social corporativa se refleja en la proliferación de recientes investigaciones, muchas de las cuales exponen el incremento de las contribuciones corporativas que se da año a año. Por ejemplo, en 2002, el *Center for Corporate Citizenship at Boston College* publicó un estudio sobre la acción social en el ámbito internacional de 14 empresas, 8 empresas europeas y 6 empresas norteamericanas. En 2005, este centro de investigación publicó un estudio sobre el

estado de la acción social en Estados Unidos para lo cual, realizó una encuesta a más de 1.800 empresas norteamericanas. En 2007, el *Committee Encouraging Corporate Philanthropy*, un forum internacional de consejeros delegados y presidentes de empresas en el mundo cuya misión es promover la responsabilidad social, publicó un estudio sobre la acción social de 55 empresas norteamericanas del *Fortune 100*.

En España, la Fundación Empresa y Sociedad publica anualmente el “Observatorio de la acción social de la empresa en España. Estos estudios se centran en presentar el monto total de las contribuciones de cada empresa, el porcentaje respecto a sus beneficios netos, respecto a sus ventas y/o, respecto al número de empleados. También clasifican las contribuciones, en efectivo o en especie y por tipo de actividad, educación, salud, cultura entre otros. Sin embargo, la Fundación Empresa y Sociedad utiliza una definición restringida de acción social. Esta considera que acción social se refiere a las actividades que realizan las empresas para contribuir a la integración de las personas marginadas de la sociedad.

En general, un elevado volumen de las investigaciones empíricas se ha concentrado en demostrar la relación positiva entre la acción social y los resultados financieros de la empresa. Dichos estudios son cada vez más sofisticados, continúan enfrentando problemas metodológicos. Por ejemplo, el trabajo publicado por Seifert, Morris & Bartkus en 2004 sugiere que la acción social no afecta significativamente los beneficios financieros de la empresa. No obstante, una reciente investigación publicada por Heli Wang, Jaepil Choi & Jiatao en 2008 integra y extiende las distintas perspectivas existentes en este tema para demostrar que la correlación entre la acción social y los resultados financieros posee la forma de una U inversa. Además demuestra que esta relación de U inversa varía con el nivel del dinamismo del contexto operacional de la compañía.

Sin embargo, existen autores que sugieren que el foco de corto plazo en los resultados financieros no es una aproximación apropiada para medir el funcionamiento y los resultados de la acción social de las empresas (Margolis & Walsh, 2003). Diversos autores empiezan a analizar el contenido de las actividades de acción social de las empresas más allá del compromiso financiero. Sostienen que la acción social debe ser considerada como una opción real, una inversión estratégica que puede generar activos intangibles como reputación, cultura corporativa y legitimidad (Fombrun, Gardberg & Barnett, 2000). Las iniciativas sociales que demuestran un compromiso verdadero a la

comunidad afecta la percepción de los *stakeholders* de la empresa como los clientes, empleados, proveedores, la comunidad y líderes de opinión. Una fuerte reputación es necesaria para el éxito de la empresa en el largo plazo (Brammer & Millington, 2005).

En un primer paso por comprender la naturaleza de la acción social de las empresas, se han publicado estudios empíricos para conceptualizar la acción social. Existen investigaciones empíricas que señalan al tamaño de la empresa y la industria como importantes factores que determinan su acción social. Se ha encontrado que las empresas grandes y las empresas pequeñas poseen mayores ratios de gasto en acción social que las empresas medianas. Las empresas pequeñas prosperan siguiendo una estrategia basada en las relaciones con los clientes por lo que su acción social se dirige a fortalecer estas relaciones. En cambio, las empresas grandes deben implementar una estrategia de acción social más amplia para crear una reputación corporativa a nivel global (Amato & Amato, 2007). De igual manera, las diferencias a nivel de industria pueden influir el comportamiento individual de las empresas a la hora de realizar actividades de acción social (Seifert, Morris & Bartkus, 2003).

En contraste con estos estudios, un pequeño número de autores han intentado dilucidar la naturaleza de la acción social analizando directamente a las empresas. Esta corriente sostiene que la acción social puede ser estratégica para las empresas, es decir que si éstas incluyen su acción social entre sus objetivos estratégicos, crearán oportunidades de generar valor para el negocio además de satisfacer importantes necesidades sociales. Aunque todavía no existe una definición universalmente aceptada de acción social estratégica, la mayoría de los autores concuerdan que la acción social estratégica es un intento de contribuir a solucionar necesidades sociales a la vez que promover objetivos de negocio prioritarios (Marx, 1999).

En esta línea, el estudio de Saiia, Carroll & Buchholtz, (2003) revela que los directivos se esfuerzan por integrar los programas de acción social con la estrategia de negocio de la empresa y consideran que estos programas benefician a la sociedad y contribuyen al mismo tiempo en el posicionamiento de la empresa. De la misma manera, Campbell & Slack (2008) analizaron las memorias anuales de responsabilidad social de empresas de Reino Unido para examinar si ofrecen información detallada y coherente sobre sus actividades de acción social y el grado de aproximación estratégica.

Sin embargo, estas conclusiones sobre la orientación estratégica de la acción social corporativa se basan en estudios transversales y a nivel agregado que parten de encuestas

a un determinado número de empresas. En efecto, no se han encontrado investigaciones a nivel de la empresa que analicen en profundidad cómo éstas plantean su acción social. Gran parte de la literatura especializada se ha concentrado en sus resultados, es decir en identificar y evaluar sus efectos como la reputación, la legitimidad o la ventaja competitiva y no así en los procesos que posibilitan estos resultados.

En este trabajo, se propone que la siguiente etapa en el estudio de la acción social de las empresas es profundizar aún más el análisis centrándose en los procesos y los contenidos de estas actividades puesto que el análisis de estos procesos es también importante. Ver el grado de reflexión estratégica, formalización y alineamiento de las decisiones relacionadas con la acción social de las empresas es importante. Por tanto, el propósito de esta investigación es dilucidar las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo afrontan las empresas la demanda por acción social?

Para responder a esta pregunta principal se deberán contestar las preguntas secundarias

- ¿Qué características tiene un programa de acción social estratégico?
- ¿Cómo gestionan las empresas estos programas de acción social?

La revisión de la literatura y los resultados de la investigación permitirán desarrollar un marco conceptual sobre las características de una acción social estratégica y sobre los modos en que se gestionan.

Mediante la investigación se pretende examinar como las empresas perciben los problemas sociales que les llama la atención, como generan y deciden entre las distintas respuestas opcionales, como incorporan, estructuran, gestionan y evalúan sus actividades de acción social.

## Metodología

Responder a la pregunta “cómo” implica que el análisis cualitativo en profundidad es la metodología más adecuada. La fuente de información más valiosa para este tipo de análisis es la “entrevista elite”. Las “entrevistas elite” o “entrevistas largas a los tomadores de decisiones” son especialmente apropiadas cuando se busca comprender el significado de los eventos y de las acciones para los actores. Permiten que el entrevistado revele sus ideas y nociones de lo que es relevante en una situación dada.

La “entrevista elite” al actor principal, responsable de la acción social de la empresa permitirá examinar las cuestiones planteadas. Las entrevistas no serán encuestas estructuradas, se pedirá a la persona que explique su experiencia en la gestión de la acción social de la empresa, en los factores que considere más trascendentales respecto a la toma de decisiones en la formulación e implantación de las actividades de acción social.

El estudio se centrará en una muestra de 8 grandes empresas españolas líderes en su sector que cotizan en el IBEX 35, puesto que son las que mayores inversiones en acción social realizan. Las empresas del IBEX 35 pertenecen a 8 sectores distintos por lo que se ha elegido una representante de cada sector partiendo del siguiente criterio de selección:

Tomando como punto de partida el análisis que realiza el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa sobre la información de las memorias anuales de las empresas del IBEX 35 y en particular, el análisis de los contenidos de estas memorias, se han seleccionado primero las empresas que ofrecen información detallada y coherente sobre sus actividades de acción social.

De esta primera selección se han elegido las empresas que poseen una puntuación elevada- por encima de la media- (esta puntuación es el resultado de a media de las 5 herramientas utilizadas, GRI, AA1000, NEF, ONU y Gobierno Corporativo) sobre la calidad de la información (ver Cuadro 1).

Cuadro 1: 8 Empresas seleccionadas del IBEX 35 (Datos en millones de euros)

Empresa	Ingresos de explotación 2007	Beneficio Neto 2007	Inversión en Acción Social 2007	Porcentaje de inversión respecto al beneficio neto	Beneficio Neto 2002	Inversión en Acción Social 2002	Porcentaje de inversión respecto al beneficio neto
Acciona	7.953	935	7	0,75	168,2	***	-
Abertis	3.620	682	10	1,46	182,9	***	-
BBVA	10.545*	6.126	69	1,12	1.719	27,6	1,6
Ferrovial	14.656,8	733,7	6,6	0,9	455	0,2	0,04
Inditex	9.435	1.250	5,6**	0,45	438,1	8,2**	1,8
Mapfre	14.866	972	5,5	0,75	113,4	***	-
Repsol YPF	55.923	3.188	32,3	1,01	1.952	4,4	0,22
Telefónica	56.441	8.900	90	1,01	(5.576)	34,9	

\*Margen de explotación

\*\*No incluye la inversión en la auditoría social

\*\*\*La empresa no posee la información sobre el gasto total en acción social en 2002

Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias Anuales de las Empresas. Para más información sobre las empresas y las personas entrevistadas ver los Anexos 1 y 2.

## Resultados de la investigación

Acciona se define a sí misma como una compañía que desarrolla y gestiona actividades centradas en la contribución al bienestar social y al desarrollo sostenible, principalmente energías renovables, infraestructuras y servicios. Nacida en 1997 de la fusión de Entrecanales y Távora y Cubiertas y MZOV, Acciona ha heredado de las compañías originarias una filosofía basada en la sostenibilidad, la calidad, la rentabilidad y el rigor técnico de sus trabajos.

Acciona tiene más de 35.000 empleados y está presente en 31 países en Europa, América del Norte y del Sur, África, Medio Oriente y Oceanía. Durante 2007 se incrementó el beneficio neto atribuible al Grupo un 48,4% con respecto al mismo periodo de 2006, hasta los 935 millones de euros. Este aumento se debe principalmente a la consolidación proporcional de Endesa durante el último trimestre del ejercicio y a la favorable evolución de las ventas de las divisiones de Infraestructuras, Servicios Urbanos y Medioambientales, y Energía.

Acciona desarrolla su actividad en las siguientes líneas de negocio: Infraestructuras, Inmobiliaria, Energía, Agua, Servicios Urbanos y Medioambientales y Servicios Logísticos y de Transporte. Acciona Infraestructuras es la empresa con más tradición del grupo. Sus orígenes se remontan al año 1850 y cuenta con una fuerte consolidación en España. Extiende su campo de actuación a todas las actividades relacionadas con la construcción, la ingeniería y la gestión de concesiones de transporte y hospitales. Mantiene una política de I+D activa en la búsqueda de nuevos materiales y métodos constructivos que reduzcan al mínimo el impacto medioambiental, además de acompañar todos sus proyectos de un detallado estudio de impacto que permita tomar medidas para preservar el entorno.

Acciona Inmobiliaria es una de las compañías de referencia dentro del sector inmobiliario con más de 15 años de experiencia. Es pionera en la promoción y comercialización de viviendas ecoeficientes, incluyendo criterios de sostenibilidad en todas sus promociones.

Acciona Energía es líder mundial en energías renovables. Está presente en las principales energías limpias, siendo el mayor desarrollador y constructor del mundo de parques eólicos y el octavo fabricante de aerogeneradores de tecnología propia.

Acciona Agua centra su actividad en el tratamiento del agua y la desalación por ósmosis inversa, tecnología en la que es líder mundial. Ofrece todo tipo de servicios en el ciclo integral del agua siendo sus ámbitos de actuación la proyección y construcción de desaladoras y depuradoras; su explotación y mantenimiento; el suministro de agua potable y el saneamiento de las ciudades.

El área de Servicios Urbanos y Medioambientales agrupa a las diferentes empresas de Acciona que prestan servicios en el ámbito urbano, tanto en el sector privado como público, con una elevada especialización por sectores y productos para conseguir una mejora de los costes y un incremento en la flexibilidad para los clientes. Dentro de esta línea de negocio se gestionan servicios relacionados con el ámbito urbano y la protección del medio ambiente a través de actividades como la gestión de residuos sólidos, limpieza urbana, construcción, gestión de servicios funerarios y prestación de multiservicios y "facility management" a todo tipo de clientes.

Acciona Servicios Logísticos y de Transporte es un proveedor integral de servicios de transporte de pasajeros y mercancías por tierra, mar y aire. Integra a Acciona Trasmediterranea, líder del mercado nacional para el transporte marítimo de viajeros y mercancías; Acciona Airport Services, que ofrece servicios de gestión aeroportuaria y handling; Acciona Logística, Acciona Rail Services, Acciona Forwarding y Acciona Distribución, que realizan actividades de transporte por carretera y ferrocarril, logística y distribución.

Acciona desarrolla otro tipo de negocios con los servicios financieros de gestión de fondos e intermediación bursátil a través de Bestinver, la producción de vinos de alta calidad con Hijos de Antonio Barceló, y el diseño y desarrollo de proyectos de exposiciones, museos y espectáculos con GPD.

### **Estrategia de negocio**

En octubre de 2005, Acciona presentó su nuevo posicionamiento estratégico y la nueva imagen corporativa de la compañía iniciando así una nueva etapa de la que su presidente, Manuel Entrecanales se refería así: "este hito supone un salto cualitativo que respalda nuestra filosofía de liderazgo en desarrollo y sostenibilidad. Hoy afirmamos que

somos, desde un punto de vista de mercado globalizado, la primera compañía española en desarrollo sostenible”<sup>1</sup>.

En esta línea, Acciona ha definido su misión en *“ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.”* También ha definido su visión: *“Queremos seguir aportando valor a nuestros accionistas y otros grupos de interés contribuyendo al crecimiento económico, al bienestar social y al equilibrio medioambiental mediante la excelencia en la gestión de nuestros recursos humanos, tecnológicos y financieros, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor”*.

La estrategia de negocio de Acciona se ha definido desde un enfoque de desarrollo sostenible y se centra en la búsqueda continua de una rentabilidad sostenida en el tiempo para garantizar el crecimiento y el éxito de los negocios a largo plazo.

Para implantar esta estrategia, la compañía realizó un cambio generacional en la primera línea ejecutiva, rediseñó el modelo de negocio creando una única compañía con una sola marca y seis áreas de actividad, lo que permite extraer sinergias entre los diferentes negocios y lanzó el nuevo posicionamiento enmarcado en “ser pioneros en desarrollo y sostenibilidad”.

Ser pioneros en desarrollo y sostenibilidad implica asumir la innovación como una prioridad. Por este motivo, Acciona contempla la investigación, el desarrollo y la innovación como un eje estratégico de su actividad que le obliga a situarse en la vanguardia tecnológica del desarrollo sostenible.

El objetivo de la compañía es ser líderes tecnológicos de los sectores en los que está presente, comprometiéndose a multiplicar por diez el esfuerzo inversor 2005-2010. Durante 2007, se han realizado inversiones en I+D+i por valor de más de 39 millones de euros -lo que ha supuesto un 72,5% más con respecto al ejercicio anterior- estructurados en más de 65 proyectos, acogidos a los principales programas de investigación nacionales y europeos.

El año 2007 ha supuesto un hito importante para Acciona, ya que AENOR ha certificado el Sistema de Gestión de la I+D+i según la norma UNE 166.002: 2006 para todo el conjunto de la compañía. Esto asegura que toda la actividad innovadora de Acciona se realiza conforme a unos parámetros de excelencia y calidad que revierte de

---

<sup>1</sup> ACCIONA informa, 2005. “Una sola marca, múltiples actividades” editada por Dirección de relaciones institucionales y marketing corporativo de Acciona S.A, otoño, 2005.

forma efectiva y rentable, tanto en la compañía como en la sociedad, aportando soluciones novedosas para hacer realidad un modelo de desarrollo sostenible.

### **La responsabilidad corporativa en Acciona**

El objetivo principal de Acciona es que todas sus actividades dentro de su política de responsabilidad social contribuyan a potenciar su capacidad de identificar y promover proyectos empresariales rentables con un modelo de desarrollo cada vez más sostenible. En esta línea, las actividades de responsabilidad corporativa de la compañía se desarrollan siguiendo el siguiente planteamiento estratégico:

- Seleccionar los temas clave sobre los que articular el compromiso con el desarrollo sostenible y conocer la agenda social y ambiental de los mercados en los que opera.
- Identificar los grupos de interés de los asuntos relacionados.
- Diseñar líneas de actuación específicas en respuesta a las líneas identificadas.
- Promover el movimiento de la organización hacia modelos de gestión innovadores y de crecimiento sostenible.

Para coordinar y catalizar estas líneas de actuación, se ha formado un equipo multidisciplinar. Una de las principales actividades que ha desarrollado Acciona en 2007 ha sido la identificación de los principales grupos de interés en sus mercados clave. De esta manera, la compañía ha comenzado a formalizar los canales de diálogo con dichos grupos para establecer un modelo de relación que ayude a generar confianza social en los principales mercados donde está presente.

Como resultado de las acciones de diálogo se han identificado los principales retos en relación a la contribución al desarrollo sostenible en cada mercado y se ha diseñado planes de actuación.

Acciona prioriza el desarrollo de las personas y busca ser una compañía generadora de conocimiento, atractiva para los nuevos talentos y en la que sentir "orgullo de pertenencia".

También, la opinión y aceptación de las comunidades en las que Acciona trabaja es fundamental por tanto, uno de sus objetivos es conocer y mejorar su relación con la comunidad atendiendo y satisfaciendo las demandas de la sociedad.

Otra prioridad es proteger el medio ambiente. Acciona no sólo trabaja para corregir las consecuencias de sus actuaciones y proteger el entorno, también lidera

alternativas empresariales innovadoras: construcción ecoeficiente, gestión de residuos, energías renovables, tratamiento de agua y autopistas del mar.

Asimismo, la compañía dispone de sistemas de gestión que incorporan prácticas sostenibles y que permiten cuantificar el impacto de sus acciones.

Por último, la compañía considera que es fundamental que la sociedad conozca cómo desarrolla sus negocios y cuáles son sus compromisos por lo cuál Acciona enfatiza la comunicación de sus logros y planes de futuro de modo veraz y transparente.

### La acción social en Acciona

Acciona es una empresa familiar por lo que su aproximación a la acción social en relación a la profundidad y al plazo con el que afrontan sus compromisos son muy distintos. “En el ámbito de la acción social, existen tres enfoques que son el posicionamiento de marca, el posicionamiento financiero y el compromiso social. No obstante no hay posiciones puras, la empresa más socialmente comprometida también tiene un análisis del impacto de marketing o de análisis financiero. Dentro de las empresas realmente comprometidas, aunque luego valore positivamente los efectos sobre la empresa hay dos modelos fundamentales: aquellas sociedades donde hay un accionista difuso que es la bolsa o los fondos de inversión y donde hay una junta general y un consejo tienden a ser más “marketinianas” o financieras. En cambio, en las empresas familiares tiene que haber un compromiso real del dueño, hay una vinculación de estos con la estrategia de la empresa y esa es una diferencia fundamental. Un dueño no es revocable por lo que los compromisos serán más profundos y a más largo plazo”<sup>2</sup>.

Existe un compromiso muy arraigado desde la alta dirección y unos objetivos muy claros en relación a las actividades de acción social basados en dos ejes fundamentales: que estén vinculados a la actividad y líneas estratégicas de la compañía y que sea sostenible. “Entendemos la sostenibilidad como un criterio de invertir en aquello que va a ser capaz de autoabastecerse en el futuro y que va a tener capacidad de autofinanciación en el largo plazo. Es un tema complejo porque se trasladan principios de fiabilidad empresarial a proyectos que por su propio concepto son difícilmente fiables”.

Los principios que rigen la contribución de Acciona a las sociedades en las que opera nacen directamente de los principios generales en los que basa sus relaciones con

---

<sup>2</sup> Entrevista personal con Juan Manuel Cruz, Director General de Área de Administración de Recursos Humanos de ACCIONA, Madrid 12 de junio de 2008.

todos sus grupos de interés. Estos son: Relaciones a largo plazo, contribución positiva, beneficio mutuo y comunicación honesta y transparente. Junto con estos principios, las actividades de acción social se gestionan con los mismos criterios de excelencia, innovación y sostenibilidad que rigen la actividad empresarial.

“Las personas que participamos en las decisiones comentamos que es más difícil elegir una actividad de acción social que elegir una inversión financiera, puesto que para realizar una inversión financiera se tiene información transparente, planes estratégicos, proyecciones, en cambio muchas de las decisiones que se toma en acción social supones, no sabes”.

Acciona recibe propuestas de fuentes muy diversas que van desde el patrocinio puramente económico que habitualmente rechazan, hasta proyectos muy sofisticados tanto internos como externos. Todas estas propuestas son evaluadas por un comité compuesto por la mayoría de los directivos generales de Acciona, responsabilidad corporativa, finanzas, innovación, jurídico, que tienen capacidad de decisión dentro de la organización. “Canalizamos una parte importante de nuestra acción social a través de una serie de fundaciones, la Fundación Balía, la Fundación Integra o la Fundación Entrecanales (es totalmente independiente de Acciona) y una gran parte de la acción social la compartimos las direcciones de responsabilidad corporativa y de recursos humanos”.

Una vez que el comité aprueba la propuesta de acción social, el proceso de canalización puede ser desde recursos económicos hasta aportación técnica, recursos tecnológicos, medios o soluciones físicas y casos puntuales de voluntariado. Cada una de estas actividades en acción social pasa por el mismo proceso de seguimiento y control que siguen las inversiones económicas.

“En esto momentos uno de los temas que estamos analizando con mayor profundidad porque no acabamos de encontrar una solución es el voluntariado corporativo puesto que no hay una visión clara sobre su sostenibilidad, sobre cuál es el retorno para la empresa”.

Durante 2007, las aportaciones de la compañía ascendieron a más de 7 millones de euros. Entre los proyectos de acción social que destacan está el de la construcción de un puente en Nicaragua que permitirá unir unas zonas de cultivo de una comunidad indígena a los accesos de los mercados de los productos agrícolas. Este puente es considerado como un elemento de cohesión territorial y social y motor económico

puesto que constituye una mejora substancial de la infraestructura económica de la región. Este proyecto fue propuesto por un ingeniero que trabaja en Acciona en Nicaragua dentro de las iniciativas de cooperación para el desarrollo. Este ingeniero formó un grupo de trabajo junto con otros profesionales de la empresa para poner en marcha y desarrollar dicho proyecto. Una vez concluido, este grupo lo presentó a los premios de la Fundación Entrecanales que finalmente le adjudicó un premio.

Otro proyecto que destaca es la estrecha colaboración que mantiene con la Fundación Balía por la infancia. La Fundación Balía es una organización sin ánimo de lucro e independiente que pretende proporcionar una alternativa a la infancia y juventud del entorno más cercano que se encuentra en situación de exclusión social. La Fundación Balía se define a sí misma como un recurso dirigido a colectivos marginados y no atendidos adecuadamente por la sociedad. Su misión es apoyar a estos colectivos ofreciéndoles pautas de educación y de conducta que les abra un futuro más esperanzador y oportunidades de dejar atrás situaciones de exclusión y abandono como las que viven. Trabajan en barrios desfavorecidos donde las familias tienen un nivel socio-cultural y económico bajo o muy bajo y donde además existe un índice alto de inmigración. Impulsan programas de educación para que los niños, desde pequeños, aprendan a convivir sin excluir.

En el tema de la discapacidad, existe una obligación legal de que el 2% de la plantilla contratada por la empresa esté constituida por personas con discapacidad. “Nosotros nos hemos puesto como meta incrementar ese 2% al 3% en el plazo de cuatro años y ya a diciembre de 2007 estábamos al 2,38. La ley también estipula contratar productos y servicios de centros especiales de empleo o hacer donaciones sustitutivas de la creación de empleo directo. Nosotros hemos optado por las 2 primeras opciones pero no por la tercera puesto que no responde al principio de compromiso y sostenibilidad de la compañía”.

En este sentido, “un proyecto muy satisfactorio es la colaboración con la Fundación Integra”. La Fundación Integra es una organización sin ánimo de lucro cuyo objetivo es servir de nexo entre empresas e instituciones que trabajan con colectivos marginales (drogodependientes, prostitutas, reclusos, mujeres maltratadas, jóvenes en riesgo, mayores de 45 años, personas "sin techo") para conseguir su inserción laboral. Los proyectos de la Fundación Integra, se basan en la búsqueda de un empleo normalizado para personas que por diversas circunstancias encuentran especiales

dificultades para su inserción real en la sociedad. Acciona forma parte del patronato de la Fundación Integra por lo que además de insertar estas personas en sus plantillas, financian y participan activamente en su funcionamiento. “Hemos logrado ubicar 25-30 personas cada año, nadie sabe de donde proviene solo el responsable directo del puesto donde va a estar y nosotros y han concluido su proceso de reinserción completamente, ya llevan trabajando 3 o 4 años con nosotros”.

En enero de 2007 Acciona y la Once firmaron el convenio de colaboración “Acciona Inserta” para el impulso de proyectos enfocados a la integración sociolaboral de las personas con discapacidad. Así, Acciona se compromete a incorporar a su plantilla 150 personas con discapacidad en un plazo de cuatro años.

El proyecto “Acciona Inserta” tendrá también como objetivo el impulso de acciones en el ámbito de la mejora de la accesibilidad y la promoción de acciones de difusión y sensibilización social.

Otro proyecto es el programa empresarial de formación y selección de trabajadores en Senegal, cuyo objetivo es proporcionarles los conocimientos culturales y profesionales necesarios para que puedan incorporarse a la plantilla de Acciona Facility Services, y facilitarles la integración a su llegada a España. El programa ha sido desarrollado por Acciona en colaboración con la Dirección General de Migraciones del Ministerio de Trabajo y con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas. Con una duración de seis semanas y un total de 240 horas de formación, este programa supone una iniciativa empresarial pionera de formación en origen en Senegal que servirá de proyecto piloto para otras corporaciones internacionales que, como Acciona, opten por aumentar su plantilla a través de iniciativas que contribuyan al desarrollo social en terceros países.

En esta primera edición participarán 75 personas, con el objetivo de que se celebren dos ediciones en 2008 para formar y facilitar empleo a un total de 150 personas a lo largo del ejercicio en labores de mantenimiento electromecánico, jardinería y limpieza. Acciona ha desarrollado programas para la contratación en origen de profesionales procedentes de diversos países, una fórmula que permite afrontar las necesidades de profesionales en algunas de sus áreas de actividad contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo de terceros países y al apoyo a la integración de inmigrantes.

Abertis nació en 2003 después de la fusión de ACESA Infraestructuras, que acaba de adquirir Iberpistas, y Aurea Concesiones de Infraestructuras. En la actualidad, Abertis es la corporación líder en España en la gestión de infraestructuras de transporte y comunicaciones. El grupo cuenta con una plantilla de casi 11.000 personas, está presente en Andorra, Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, España, Estados Unidos, Francia, Italia, Jamaica, Marruecos, México, Portugal, Puerto Rico, Reino Unido, Sudáfrica y Suecia y el 50% de sus ingresos se genera fuera de España. En 2007, el beneficio neto de Abertis alcanzó la cifra de 682 millones de euros, lo que representa un incremento del 29% respecto a 2006.

Abertis desarrolla su actividad en cinco áreas de negocio: Autopistas, telecomunicaciones, aeropuertos, aparcamientos y servicios a la logística. Abertis obtiene el 76% de sus ingresos de las autopistas. En España, es el líder del sector puesto que gestiona directamente más de 1.500 kilómetros de autopistas, cubriendo el 59% del total de vías de peaje. Gestiona directamente 3.320 kilómetros de autopistas y, tras la incorporación de la concesionaria francesa Sanef en febrero de 2006, Abertis se sitúa en el tercer puesto en Europa por kilómetros gestionados. es el primer grupo de operadores de vías de alta capacidad y gestiona directamente más de 1.500 kilómetros de autopistas. Además, el grupo participa en la gestión de 5.400 kilómetros más a través de las participaciones en concesiones que mantiene en Italia, Reino Unido, Argentina, Chile y Portugal.

En el área de telecomunicaciones, Abertis Telecom es líder en España en transporte y difusión de señales de televisión y radio con 3.217 emplazamientos. Asimismo, Abertis Telecom es el operador de referencia en España en el despliegue de la Televisión Digital Terrestre (TDT) y en enero de 2007 reforzó su proyecto internacional con la adquisición del 32% de Eutelsat, operador de satélites líder en Europa, situándose como primer accionista de esta compañía.

En el área de aeropuertos, Abertis Airports se posiciona como uno de los principales operadores aeroportuarios del mundo, con una fuerte presencia en Europa y América. Está presente en 16 aeropuertos de seis países, a los que se suman los 15 aeropuertos en los que participa Desarrollo de Concesiones Aeroportuarias (DCA), sociedad cuya adquisición anunció Abertis en septiembre de 2007. Mediante un acuerdo con ACS, el grupo ha adquirido Desarrollo de Concesiones Aeroportuarias (DCA), holding de compañías presentes en un total de 15 aeropuertos en México, Jamaica, Chile

y Colombia. A través del grupo TBI, Abertis Airports gestiona una red internacional de ocho aeropuertos en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. También mantiene contratos de gestión por cuenta de gobiernos o autoridades locales en cinco aeropuertos más de Estados Unidos (Atlanta, Herbert Smart Downtown, Middle Georgia, Burbank y Raleigh-Durham) y lleva a cabo servicios de consultoría a través de un consorcio en Miami (Florida). Por último, Abertis Airports gestiona, a través de la sociedad Codad, las dos pistas del aeropuerto El Dorado, en Bogotá (Colombia), y participa en el aeropuerto de Castellón.

En el área de aparcamientos, Saba, filial de aparcamientos del grupo, es el operador líder en España y uno de los mayores en Europa. Está presente en más de 70 ciudades de España, Italia, Portugal, Chile, Marruecos y Andorra. En la actualidad, Saba gestiona más de 104.100 plazas distribuidas en 179 núcleos de aparcamiento en los países en los que está presente.

En el área de infraestructuras y servicios a la logística, más de 300 empresas están instaladas en los parques de Abertis logística, que totalizan 800.000 m<sup>2</sup> de naves construidas. Entre sus clientes cuenta con empresas multinacionales líderes en distribución y fabricación de diferentes sectores, así como los principales operadores logísticos. Abertis Logística está desarrollando proyectos para la construcción y explotación de parques logísticos en Lisboa, Portugal y en Santiago de Chile.

### Estrategia de negocio

La visión, misión y valores de Abertis son los pilares sobre los cuales se fundamenta el crecimiento del grupo y expresan su deseo de identificarse con los clientes, la sociedad, sus accionistas y empleados. La misión de la compañía es *ser un operador de referencia a través del crecimiento continuo, la excelencia en la calidad de servicio, el diálogo y el compromiso y la iniciativa en la búsqueda de soluciones para la dotación de infraestructuras.*

La visión de Abertis es *dar respuesta a las necesidades de infraestructuras al servicio de la movilidad y las telecomunicaciones, armonizando la satisfacción de sus clientes, accionistas y empleados con el desarrollo de la sociedad.* Y, los valores de la compañía están presentes en el código de conducta y constituyen la base de las normativas y reglamentos internos de las distintas áreas funcionales. Los valores de Abertis son: credibilidad, eficiencia, diálogo y colaboración, confianza en los empleados, servicio al cliente, proactividad y responsabilidad.

La estrategia de crecimiento de la compañía se centra en los siguientes ejes:

La estrategia de crecimiento en el área de autopistas se basa en el análisis de nuevas oportunidades principalmente en América del Norte, Latinoamérica y Europa. En el área de las telecomunicaciones, la estrategia está marcada por la internacionalización mediante la exploración y análisis de oportunidades en el mercado europeo en el ámbito de las infraestructuras de radio difusión de señal de televisión y de radio así como de cobertura de telefonía móvil.

La estrategia de crecimiento de Abertis en el sector de aeropuertos está enfocada a la exploración y análisis de oportunidades de inversión en aeropuertos internacionales de tamaño medio en áreas de influencia con un elevado potencial de crecimiento y con perspectivas de desarrollo comercial. En el sector de aparcamientos gira en torno a la exploración y análisis de nuevas oportunidades que surjan en aquellos países en los que ya cuenta con operaciones así como en otros mercados que aporten un impulso adicional a la internacionalización del negocio, básicamente en Europa y América del Norte.

Por último, Abertis Logística aspira a completar el corredor Barcelona, Valencia, Madrid, Lisboa para ofrecer a sus clientes las infraestructuras con los servicios de máxima calidad en los nodos de ruptura del corredor, conformado por los principales centros de consumo de la península Ibérica. Además el acuerdo con el gobierno portugués para el desarrollo del parque logístico del norte de Lisboa es un hecho prioritario en la estrategia de crecimiento en este sector.

### **Estrategia de responsabilidad corporativa en Abertis**

“Abertis es consciente de que las infraestructuras son, en buena medida, el corazón del desarrollo económico y social de los países y entiende que la contribución al desarrollo de las sociedades en las que opera debe ser uno de los principios que guíen su gestión. Ello está en línea con lo definido en su visión de negocio”<sup>3</sup>. En consonancia con estas ideas, los objetivos de Abertis son por un lado, mejorar la eficiencia y garantizar el uso de la infraestructura en condiciones adecuadas, obteniendo más servicio con igual territorio ocupado e impacto ambiental. Por otro lado, garantizar el derecho a la movilidad, haciendo hincapié en la seguridad y la información como valores fundamentales que marcan la diferencia respecto a otras infraestructuras de comunicación.

---

<sup>3</sup> Abertis, 2006. Memoria anual de responsabilidad social corporativa, 2006.

Para Abertis, la responsabilidad corporativa es también una forma de crecer, no sólo en términos financieros, sino incorporando la noción de sostenibilidad económica, social y medioambiental. La sostenibilidad implica el desarrollo de la empresa en base a unos criterios éticos y un sentido de la responsabilidad, favoreciendo la preservación del entorno, el respeto de los derechos humanos y las personas y trabajar por el bien de la sociedad. Esto refleja un estilo propio de trabajo que queda definido en el Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa.

En 2003, Abertis lanzó este Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa cuyo desarrollo, gestión y seguimiento se basan en los siguientes pilares conceptuales:

- Compromiso con los grupos de interés.
- Orientación a la mejora continua en la gestión y seguimiento del Plan.
- Diálogo con los grupos de interés.
- Estructura organizativa de la Estrategia de Responsabilidad Corporativa.
- Apoyo a impulsores de los principios y objetivos globales de responsabilidad corporativa.

A partir de la misión, visión y valores de la compañía se han desarrollado 8 líneas de actuación que constituyen el Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa y que se concretan a su vez, en 48 actuaciones corporativas o por líneas de negocio. Las 8 líneas de actuación son:

1. Minimizar el impacto ambiental
2. Garantizar la transparencia con la comunidad inversora.
3. Asegurar la motivación y la implicación de los recursos humanos en la mejora continua de la empresa.
4. Mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción.
5. Extender el compromiso de responsabilidad social a proveedores y empresas subcontratadas.
6. Implicarse con la comunidad y en el tejido social.
7. Fomentar y sistematizar los canales de diálogo.
8. Garantizar el seguimiento y control de la implantación del Plan Estratégico de Responsabilidad Corporativa.

El Plan Estratégico de RSC se elaboró junto con todas las direcciones generales de las distintas unidades de negocio del grupo Abertis. Se designó un coordinador de RSC en cada unidad de negocio y el conjunto de coordinadores forman el comité de

responsabilidad social que es coordinado por la unidad de responsabilidad social de la dirección de relaciones institucionales y reputación corporativa. Esta dirección informa directamente al consejero delegado y al consejo de administración. El comité de RSC se encarga de supervisar y controlar el desarrollo del Plan Estratégico.

### La acción social de Abertis

En 2007, Abertis ha invertido más de 10 millones de euros. Para Abertis, la interacción y el diálogo con la comunidad es un eje central de su política de responsabilidad social corporativa. En dos años la compañía realizó “un gran cambio en un plazo muy corto de tiempo puesto que pensamos que debemos desarrollar nuestros propios proyectos y así generar repercusiones también para la empresa. Además recibíamos una creciente demanda por patrocinios”<sup>4</sup>.

Abertis es una corporación muy joven que nació el 2003 por lo que las empresas que conformaron el grupo poseían su propia cultura corporativa y gestionaban su compromiso con la comunidad. Por tanto, “se vio la necesidad de desarrollar una herramienta que permitiera homogeneizar estas acciones”. Como primer paso, se creó un manual de patrocinio con el fin de que la unidad de negocio informe a la corporación sobre sus actividades de acción social. De esta manera se evitaba repetir patrocinios y se homogenizaban las acciones. “No obstante, este manual se quedó obsoleto”.

Por este motivo Abertis ha empezado a trabajar en un nuevo manual para guiar la gestión de sus patrocinios en colaboración con Esade. En éste se reformula la política y gestión de patrocinios de la compañía, que busca reafirmar su compromiso y voluntad de servicio a la comunidad en el marco de su estrategia de responsabilidad corporativa y por tanto ir más allá de unos patrocinios concretos. La compañía concibe los patrocinios como una oportunidad de compartir sus valores y su identidad con otros socios de proyecto.

Dado que el *core business* de Abertis es la movilidad se optó por la movilidad y seguridad viaria con eje central de la acción social, “además es un tema que satisface a todos nuestros grupos de interés”, la accesibilidad social y desarrollo socioeconómico, preservación del medio ambiente y accesibilidad cultural.

“Uno de los objetivos es medir el impacto de nuestras acciones sobre los de más y sobre Abertis”. “Se mandó un cuestionario a los principales socios que se tienen en

---

<sup>4</sup> Entrevista personal con Sagrario Huelin, Gerente de Responsabilidad Corporativa de Abertis, Barcelona, 13 de junio de 2008.

estos proyecto y se les preguntó si medían el impacto y la eficiencia. Se pudo comprobar que la mayoría no lo hacía y esto ha sido bueno puesto que ha resaltado la necesidad de medir para mejorar futuras acciones”.

En congruencia con el objetivo de Abertis de medir la eficacia de las acciones, se ha desarrollado un manual que todo aquel que solicite un patrocinio debe cumplimentar unas fichas. “Son un requerimiento de transparencia que nos da la garantía que es una entidad fiable y también preguntamos que mecanismos de seguimiento tienen ellos y que beneficio tiene para Abertis”.

También, Abertis ha comenzado a trabajar con la metodología LBG (London Benchmarking Group), formando parte del grupo de trabajo de las empresas españolas que forman LBG España. LBG es un sistema de medición de las colaboraciones de las empresas en su compromiso con la comunidad que permite reflejar los impactos directos e indirectos que estas actividades generan. El objetivo de LBG España es la aplicación de la metodología LBG; “intercambiamos experiencias, comparándonos para profesionalizar más estos temas y segundo, intentar medir la repercusión que tienen en nuestras empresas estas acciones”.

En cuanto al sistema organizativo, en enero de 2008 se ha incorporado un nuevo director, experto en temas de acción social y se ha creado un comité de patrocinio, en el que están los principales directivos de Abertis. “Para que estos directivos tengan conocimiento de los temas que nos llegan de afuera o los que nosotros proponemos, hemos creado un sistema de *board flow* informático”. El sistema informático contiene las fichas de los proyectos, cada director da su opinión, hay unos que se desechan y los que siguen adelante se presentan al comité de patrocinio que decidirá finalmente si se sigue adelante con el proyecto.

“Con esto queremos conseguir que haya una mirada global sobre los temas a financiar y por otra parte que todas las empresas de Abertis a las que hemos solicitado que nos informen de las actividades que patrocinan, éstas también estén al corriente. Es importante que exista total transparencia en estos procesos de selección de los proyectos”.

Abertis está especialmente satisfecho de aquellos proyectos que suponen una alianza a medio plazo. Por ejemplo, colabora con Cruz Roja en una contratación de servicios que se mantiene en las autopistas para dar servicios a los clientes y que en verano tiene especial protagonismo. En esta época, la autopista se convierte en un canal

para personas del Magreb que de toda Europa vuelven al Norte de África, por lo que Abertis y Cruz Roja proveen intérpretes de francés o árabe para ayudarles cuando sufren algún problema de salud o de viabilidad. También, Abertis colabora con el almacén Cruz Roja de donde salen todas las ayudas humanitarias a cualquier parte del mundo. “Si nuestra seña de identidad se resume en *acercando el mundo* pues también acercamos la ayuda a las personas”.

Cada empresa tiene sus proyectos, la acción social no está centralizada, la empresa es la que palpa las necesidades de su comunidad. “Somos muy jóvenes, estamos juntos desde 2003 así que hay temas que aún nos falta definir como el del voluntariado”.

La Fundación Abertis desarrolla buena parte de las actividades con la comunidad, en 2007 ha concentrado alrededor del 30% del total de la inversión social. De acuerdo a Abertis, es uno de los exponentes del compromiso de responsabilidad social de la compañía. Uno de los principales objetivos de la fundación es sensibilizar sobre la importancia de la seguridad viaria y estudia además la repercusión de las infraestructuras en el territorio, especialmente en el medio ambiente, la demografía y la economía. “Abertis y la fundación son dos mundos diferentes que convergen, la fundación tiene vida propia, se constituyó como respuesta al compromiso de responsabilidad social de la compañía”.

BBVA es un grupo multinacional de servicios financieros que está presente en 31 países, es líder en España y Latinoamérica y tiene una creciente presencia en Estados Unidos y Asia. Actualmente, el grupo BBVA está formado por unas 111.000 personas, atiende a 47 millones de clientes y tiene más de 889.000 accionistas. El año 2007, el grupo alcanzó un beneficio atribuido de 6.126 millones de euros, un 29,4% más que en 2006, cifra que representa un máximo histórico para el banco y que se explica por el aumento de la actividad y los ingresos en todas las áreas de negocio.

BBVA enmarca sus actividades en cinco áreas de negocio:

El área de Negocios España y Portugal agrupa los negocios minoristas y la banca de Empresas y Corporaciones.

El área de Negocios Globales agrupa toda la actividad de mercados y clientes globales en Europa, América y Asia. También, agrupa las actividades empresariales, inmobiliarias y la banca de inversión.

El área de América del Sur comprende las actividades de los bancos filiales en esta región y de sus sociedades participadas, incluidas las gestoras de fondos de pensiones, las compañías de seguros y el negocio de Banca Privada Internacional.

El área de México constituye un componente clave en la estrategia de crecimiento del grupo puesto que enmarca todas las actividades de BBVA Bancomer, empresa filial de BBVA y la mayor institución financiera privada en México en términos de depósitos y de número de clientes bancarios.

El área de Estados Unidos, BBVA USA que tiene una estrategia diversificada en lo que se refiere a su acercamiento a cada sector. En 2007, BBVA adquirió Compass Bank, uno de los principales bancos del *SunBelt*, la franja que recorre el sur de los Estados Unidos. Esta adquisición se une a las de Laredo National Bank, Texas Regional Bank y State Nacional Bank entre 2005 y 2006.

### **Estrategia de negocio**

La visión del Grupo BBVA es: *BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas*. La visión constituye la esencia de la organización y se condensa en la idea de “futuro”. La actividad del grupo se encamina a “crear futuro”, en términos positivos y sostenibles, para todos los grupos de interés.

Además de utilizar la rentabilidad ajustada al riesgo como la herramienta para medir el valor creado, la estrategia y el modelo de negocio de BBVA se basa en una

rentabilidad ajustada a principios y buenas prácticas. Para el Grupo, ésta es la clave que garantiza la creación de valor de forma sostenida en el tiempo.

En mayo del 2007, BBVA lanzó el Plan Estratégico de Innovación y de Transformación con el objetivo de diferenciar al Grupo, con la innovación y el crecimiento como motores y situarlo en primera posición del sector bancario mundial para convertirse en una gran compañía global de servicios financieros y no financieros.

En los próximos tres años, BBVA se ha fijado dos objetivos para mejorar la oferta a los clientes: 1) la democratización de la oferta, es decir hacer posible la extensión del acceso a los servicios bancarios a nuevos segmentos no bancarizados, y 2) la ampliación de la relación con bs clientes a través de la oferta de nuevos productos financieros y soluciones no financieras a los clientes.

El Plan de Innovación y Transformación de España y Portugal se basa en cinco ejes: accesibilidad, servicios a medida, conocimiento del cliente, distribución de bajo coste y amplitud de relación. Los principales objetivos para el año 2010 son: captar un millón de jóvenes como clientes, captar 500.000 clientes inmigrantes, transformar el 50% de las oficinas a nuevos formatos y conseguir dos millones de transacciones de productos y servicios no financieros entre clientes particulares y pymes.

Por su parte, México pretende lograr la accesibilidad para acelerar la bancarización que se realizará mediante la concesión de crédito, el autoservicio de medios de pago, las soluciones de pago en remesas y la calidad y diferenciación el servicio. Con estos pilares se pretende alcanzar en 2010 los objetivos: captar 4 millones de nuevos clientes, pasando de los 14 a los 18 millones de clientes, multiplicar por 2,5 el crédito al consumo y por 3 las hipotecas, triplicar el número de negocios y pymes, aumentar la red de sucursales y el número de cajeros automáticos.

Respecto al Plan de Innovación y Transformación de América del Sur, para la región se ha formulado una estrategia basada en tres acciones fundamentales: la bancarización, las microfinanzas y el Plan de Acción Social. Con esta estrategia se pretende lograr los siguientes objetivos hasta el 2010: captar 3 millones de clientes, pasando de 8,7 a 11,7 millones desarrollando soluciones diferenciadas para cada grupo de cliente y acentuando el crecimiento en el segmento de bajos ingresos, triplicar el saldo de inversión en tarjetas de crédito y consumo, aumentar los cajeros automáticos y el número de oficinas.

## La responsabilidad corporativa en BBVA

El principal objetivo de la política de responsabilidad corporativa de BBVA es definir los compromisos e impulsar los comportamientos que permitan generar valor social para los grupos de interés y valor reputacional y valor económico directo para BBVA.

Estos compromisos y comportamientos deben ser la expresión de la visión y los principios de BBVA, responder lo mejor posible a las expectativas de los grupos de interés y reforzar la estrategia de negocio de la compañía.

Los principales compromisos que BBVA pretende cumplir mediante su política de responsabilidad corporativa son los siguientes:

- Desarrollar en todo momento su actividad principal de forma excelente.
- Minimizar los impactos negativos derivados de su actividad de negocio.
- Desarrollar “oportunidades sociales de negocio” que generen valor social y valor para BBVA.
- Invertir en las sociedades donde está presente mediante el apoyo a iniciativas sociales, especialmente las relacionadas con la educación.

La política de responsabilidad corporativa se desarrolla en torno a las cuestiones relevantes para BBVA que integran además de la visión, principios y estrategia de negocio, las expectativas de los grupos de interés obtenidas a partir de los canales de diálogo y relación.

BBVA enfatiza que estas cuestiones se traducen en riesgos para BBVA pero también en oportunidades para generar valor social y valor para la compañía. BBVA centra su actividad de responsabilidad corporativa en los siguientes temas:

- Orientación al cliente
- Inclusión financiera
- Finanzas responsables
- Oferta de productos y servicios responsables
- Gestión responsable de recursos humanos
- Compras responsables
- Gestión ambiental y cambio climático
- Compromiso con la sociedad

## La acción social en BBVA

En 2007, BBVA destinó 69 millones de euros a las actividades enmarcadas en el compromiso con la sociedad, cifra que representa un incremento del 22% respecto a los recursos destinados en 2006. Las actividades de acción social de BBVA se canalizan a través de las fundaciones del Grupo y a partir de 2007, a través del Plan de Acción Social para América Latina. Las principales áreas de actuación de la política de apoyo a la comunidad son:

- La educación
- El apoyo a colectivos y sectores desfavorecidos y/o con necesidades especiales
- Las actuaciones en situaciones de emergencias.

A mediados de 2005, BBVA decidió reformar su política de acción social centrándose primero en América Latina. A pesar del volumen y calidad de las distintas iniciativas desarrolladas para apoyar a la comunidad en Latinoamérica, la compañía detectó la necesidad de una mayor alineación de estas iniciativas con la estrategia corporativa y de una mayor coordinación y fortalecimiento de los ejes vertebrales en las políticas de apoyo a la comunidad.

Hasta el momento existía una dispersión entre las actividades de acción social en América Latina fruto de la historia de cada banco que BBVA fue adquiriendo. Por tanto, además de llevar a cabo la integración operativa del negocio en cada país, la compañía decidió introducir elementos de análisis de la planificación estratégica al campo de la acción social con el fin de alinearla a la estrategia de negocio del grupo.

BBVA contrató una consultora externa para realizar un análisis objetivo de la situación puesto que los distintos proyectos sociales en los que cada país estaba inmerso poseían un importante arraigo. La consultora pudo comprobar la inexistencia de un foco común a nivel regional por lo que se decidió definir los focos o ejes vertebrales de la estrategia de acción social del grupo en Latinoamérica.

Para cumplir con dicho objetivo, el primer paso que dio el grupo BBVA fue observar el entorno en el que opera con el fin de identificar las necesidades sociales relevantes y a partir de éstas, determinar una línea de acción social coherente. Para identificar las necesidades sociales relevantes en Latinoamérica, se consultaron publicaciones especializadas y diversos estudios de organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Además, en coherencia con los pilares fundamentales de la visión y el vínculo con sus grupos de interés y en este caso con la sociedad, BBVA se ha comprometido a potenciar el crecimiento y desarrollo de las sociedades de Latinoamérica donde está presente. Así, el Grupo determinó que el desarrollo de actividades de acción social debe enmarcarse dentro de tres conceptos: Vocación de liderazgo, impulsor de la innovación y de personas para personas.

Vocación de liderazgo significa que el Grupo BBVA actuará como impulsor de cambios estructurales en el sector y en la comunidad que favorezcan la transformación y el desarrollo de la región. Como impulsor de la innovación, BBVA se compromete a promover la generación de nuevas ideas y proyectos para un futuro mejor para las personas en Latinoamérica. De personas para personas implica que el Grupo pretende desarrollar su actividad en materia de acción social de la forma más cercana y directa posible con y para las personas.

En consonancia con la estrategia de negocio de BBVA en Latinoamérica para los próximos años, las necesidades sociales más relevantes en Latinoamérica y la visión de acción social del Grupo en la región, BBVA determinó los objetivos fundamentales del plan de acción social para Latinoamérica:

- Aportar una mayor utilidad social.
- Contribuir eficazmente a un mejor acercamiento del Grupo a las sociedades latinoamericanas.
- Potenciar la reputación de BBVA en la región y ayudar a legitimar la actividad de Grupo con los grupos de interés.

BBVA optó por concentrar los esfuerzos en un solo foco y desarrollar una estrategia de acción social en Latinoamérica en torno al eje vertebral *Grupo BBVA: Adelante es aprender*. El Grupo consideró que dado que su voluntad en materia de Acción Social en Latinoamérica es la de liderar el compromiso por potenciar el crecimiento y el desarrollo de la región, para alcanzar una posición de liderazgo e identificación es necesario realizar un esfuerzo por focalizar la estrategia de ésta acción social. El nuevo plan de acción social del grupo estaría enfocado en la educación de colectivos desfavorecidos para contribuir a su integración social y así, facilitar su futuro.

Asimismo, BBVA hizo hincapié en definir la estrategia “glocalmente”, es decir que además del foco o eje vertebral a nivel regional, ésta debía contemplar las características específicas de cada país. En todos los países en que se implantaría el plan,

el grupo definió que la línea de acción principal sería un *programa de becas de integración BBVA*. Este programa consistiría en ayudas económicas para formación a personas de colectivos desfavorecidos con el objetivo de promover su integración social.

Dentro de la estrategia de acción social del Grupo BBVA para Latinoamérica, educación se entiende como todas aquellas actividades de formación que tienen como finalidad favorecer la integración social de las personas que pertenecen a las familias más desfavorecidas. Por lo tanto, se entenderá el concepto de *beca de integración* como la ayuda económica a personas en relación a actividades formativas para favorecer su integración social.

El plan se implementaría en todos los bancos del Grupo en la región: Argentina, Colombia, Chile, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela. Cada país podrá definir los criterios de asignación para el *programa de becas de integración BBVA*, es decir, podrá decidir sobre el grupo destinatario por zonas o por niveles de vida o por discapacidad entre otros. También decidirá sobre el nivel académico aplicable, el importe de las becas y la continuidad.

Al mismo tiempo, cada país podrá desarrollar todas aquellas actividades en acción social que respondan a necesidades sociales relevantes de carácter local y específico. Por lo tanto, la educación será el ámbito prioritario concentrando en conjunto el 80% de los recursos y el 20% restante se destinará a las otras actuaciones en acción social. Específicamente, las *becas de integración social* absorberían el 56% del presupuesto asignado para 2007 y el restante 24% sería para otros programas educativos.

En este contexto, se estableció que a partir de 2007 la inversión en acción social se incrementaría en forma sustancial. Se destinaría anualmente al menos un 0,7% del beneficio local por lo que el importe total ascendería ese año a los 20,1 millones de euros en acción social. El plan implicó una significativa intensificación de la inversión en acción social en la región, con un incremento neto de 7 millones de euros.

En noviembre 2007, un año después de la implantación del *Programa de Becas de Integración BBVA* hizo la primera evaluación. Para empezar, el equipo de Responsabilidad y Reputación Corporativa reunió a todos los responsables de comunicación de América Latina para poder compartir experiencias y aprendizajes y así, poder generar una “Base de Buenas Prácticas que ayude a cada país a definir el

Programa junto con el Plan de Acción Social para 2008 y realizar una evaluación global del desarrollo del programa y los resultados alcanzados”<sup>5</sup>.

Al finalizar las sesiones, se pudo comprobar que existe una visión clara de hacia dónde proyecta ir BBVA, que cada país ha logrado combinar lo global con lo local en la implantación de sus programas y que existe un encaje estratégico entre los valores de BBVA y el *Programa de Becas de Integración*.

Se coincidió que entre los aspectos más relevantes están asegurar la sostenibilidad del programa en el tiempo, asimismo, se hizo hincapié en la importancia del foco, es decir concentrar los esfuerzos en objetivos concretos y delimitados. Otro aspecto destacado fue la implicación de los empleados, la importancia de lograr que consideren como propio el programa. La construcción de redes sociales fue otro factor que destacaron los participantes y finalmente, señalaron la comunicación como un factor de éxito fundamental.

Aunque en la formulación del plan de Acción Social en Latinoamérica se implicaron las personas del área de responsabilidad corporativa de cada país, en la implantación se fueron implicando cada vez más personas del área de negocio. Después de la primera evaluación, el área de negocio de cada país pudo verificar la relevancia del programa.

En febrero de 2008, el Comité América del Sur, compuesto por el Director de BBVA América del Sur, y los consejeros delegados de cada país se reunió para comentar los resultados de la evaluación del Plan de Acción Social para América Latina y realizar las recomendaciones para el año 2008. Específicamente, se recomendaron cuatro líneas de trabajo prioritarias: El crecimiento progresivo en los recursos destinados al Plan de Acción Social en América Latina, la mejora de la medición de los impactos, la comunicación tanto a nivel local como global y la extensión del programa a los empleados, los clientes y los proveedores de la compañía.

Por tanto, es importante destacar que “no sólo el área de responsabilidad corporativa afirma que se debe invertir más en el programa, también el área de negocio lo hace asegurando que aporta directamente al negocio, que es *core* para el negocio”<sup>6</sup>. Así, el Comité América del Sur tomó la decisión de pasar del 0,7% al 1% del beneficio local del Grupo BBVA en América Latina para los programas del Plan de Acción Social.

---

<sup>5</sup> BBVA, 2007. Documento interno

<sup>6</sup> Entrevista personal con Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA, Barcelona 2 de mayo de 2008.

En marzo de 2008, se presentó al Comité de Dirección el balance del Plan de Acción Social en América Latina así como la propuesta de pasar del 0,7% al 1%, decisión que fue aprobada por el mismo.

En España, uno de los objetivos principales de BBVA para el año 2008 es definir un plan de acción social para España. A finales de 2007 se empezó un proceso de reflexión parecido al de América Latina. No obstante, el proceso fue a nivel interno, no se recurrió a ningún experto puesto que se consideró que se tenían los elementos suficientes para abordarlo a nivel interno.

A principios de 2008, se empezó a desarrollar un plan estratégico de responsabilidad y reputación corporativa y uno de los pilares es la acción social en España. Tradicionalmente, la acción social de BBVA en España se ha gestionado a través de la Fundación BBVA con el tema de desarrollo del conocimiento. La Fundación BBVA realiza actividades relacionadas a la educación de manera más o menos dispersa pero que tienen mucha notoriedad.

“Elaborar el plan de acción social en España es un reto pues es importante definir un foco que nos sea propio en el que tengamos el mayor número de capacidades, podamos apalancarnos y revierta en el negocio.”<sup>7</sup>

Para elaborar el plan estratégico de responsabilidad y reputación corporativa siendo una de las líneas el plan de acción social en España, se han implicado desde un primer momento al comité de responsabilidad y reputación corporativa que está compuesto por las áreas de negocio, presidido por el director de Comunicación e Imagen y cuya secretaría se lleva desde el departamento de responsabilidad y reputación corporativa.

“Habían dos opciones, o el departamento de responsabilidad corporativa elaboraba el plan en dos meses y lo proponía o implicaba a todo el comité de responsabilidad corporativa donde están las 15 áreas”. Se optó por la segunda opción así que se formaron grupos de trabajo coordinados por el departamento de responsabilidad corporativa. Durante cinco meses trabajaron alrededor de 60 personas en el plan de responsabilidad y reputación corporativa por lo que el plan de acción social en España han participado entre 30 y 40 personas”<sup>8</sup>.

Así, se ha conseguido un plan estratégico de responsabilidad corporativa dentro del cual se ha definido el foco del plan de acción social para España. Se ha conseguido

---

<sup>7</sup> Ibid.

<sup>8</sup> Ibid.

que las personas de las áreas de negocios incluyan en su agenda los temas sociales y que éstas además, consideren estos temas como una oportunidad de generar valor, por lo tanto, se ha institucionalizado el plan de acción social.

En mayo de 2008 se presentará el plan a presidencia, al consejero delegado, comité de dirección y consejo de administración y si se aprueba, se crearán grupos de trabajo para desarrollar los programas específicos de acción social en España.

Todos los temas de responsabilidad corporativa y acción social están evolucionando y por tanto generan cambios a nivel interno muy importantes. “Todos parten de una premisa fundamental que es que el presidente cree firmemente en estos temas por lo que han habido cambios importantes con el fin de estructurarlos de manera coherente.”<sup>9</sup> Por ejemplo, cuando se presentó el nuevo plan estratégico de responsabilidad y reputación al comité de responsabilidad y reputación corporativa el presidente estuvo presente durante toda la sesión. “Esta es una señal muy potente de la relevancia del tema, desde arriba hay un apoyo real”.

Se ha comprobado que el comité de RRC, constituido por los directivos de las áreas de negocios y otras unidades, trabaja muy bien por lo que se llegó a la conclusión que debiera aplicarse este concepto a nivel país. Específicamente, se acordó crear seis comités RRC, en México, Chile, Argentina, Venezuela, Perú y Colombia. Cada comité estará constituido por las distintas áreas de negocio del país, presidido por el consejero delegado del país y la secretaría estará a cargo de la dirección de responsabilidad y reputación corporativa de cada país.

Entre junio y julio de 2008, el director de Comunicación e Imagen y el director de Responsabilidad y Reputación Corporativa irán a los 6 países a inaugurar las sesiones de los comités. Además en Colombia y Perú el consejero Delegado del grupo presidirá la primera sesión de estos comités y en México, el Presidente del grupo será quien presida la primera sesión del comité de este país.

Otro tema organizativo relevante en materia de acción social es que desde diciembre de 2007 estos temas se reportan al consejo de administración, por lo que en mayo de 2008 se presentará el plan estratégico al consejo de administración. “esto representa un cambio cualitativo muy importante, cada vez nos ven más integrados en los temas de negocio y no como staff”.

---

<sup>9</sup> Ibid.

Las fundaciones son un instrumento para vertebrar la acción social, sin embargo, no se crearán más fundaciones pues BBVA apuesta por la alineación a nivel de negocio. Además considera que existen ciertos inconvenientes relacionados a su autonomía puesto que al poseer sus propios órganos de decisión tienden a desvincularse de la compañía. Por este motivo BBVA no es partidario de desarrollar más las fundaciones.

BBVA destaca que la Fundación BBVA para las Microfinanzas es un caso atípico. En 2007 se creó esta fundación para promover el acceso al crédito y a los servicios financieros de las personas con bajos ingresos, con especial atención a aquellas áreas poco desarrolladas social y económicamente.

La compañía considera que lo más adecuado fue crear la fundación en este caso puesto que no pretende dar directamente los micro- créditos, sino a través de alianzas y participaciones en entidades microfinancieras dotándoles de capacitación profesional, tecnología y buenas prácticas de gobierno corporativo. Tampoco pretende obtener beneficios directos en el corto plazo, aunque a largo plazo si obtendrá beneficios en reputación además de desarrollar una base de clientes.

Ferrovial es uno de los principales grupos de infraestructuras del mundo con 104.000 empleados y presencia en 43 países. Ferrovial ha pasado de ser una empresa constructora española a ser una empresa global de gestión integral de infraestructuras: Diseñar, financiar, construir, operar y mantener. La expansión de sus actividades ha configurado un grupo multinacional con presencia estable en una docena de países de Europa (Reino Unido, Polonia, Portugal, Irlanda, Italia, Suiza y Grecia), América del Norte (Estados Unidos y Canadá), Australia y Latinoamérica, principalmente en Chile. El beneficio neto en 2007 asciende a 733,7 millones de euros lo que representa una reducción del 48,5% respecto a 2006.

El Grupo opera en cuatro líneas de negocio: construcción, servicios, aeropuertos y autopistas – aparcamientos. Ferrovial desarrolla una cartera de negocios desde una perspectiva de sostenibilidad centrándose en proyectos de mayor calidad y duración.

En el área de construcción Ferrovial realiza esta actividad en todos los ámbitos de la obra civil y la edificación. En obra civil, Ferrovial diseña y construye carreteras, ferrocarriles, obras hidráulicas, obras marítimas, infraestructuras, obras hidroeléctricas y obras industriales. La división tiene también una importante experiencia en edificación no residencial y de viviendas. Está presente en Polonia, el mayor mercado de construcción en Europa del Este y Estados Unidos otro de los principales mercados internacionales para la compañía. Ferrovial Agromán ha creado en 2007 una nueva dirección en el Reino Unido para atender directamente el mercado británico. La fuerte orientación del Grupo Ferrovial al mercado de Reino Unido con las adquisiciones en los últimos años de Amey y especialmente de BAA, hace que tenga sentido una dedicación especial de la división de Construcción a estos clientes.

Los servicios son un área estratégica para Ferrovial por tratarse de negocios estables, recurrentes en la aportación de resultados y con un notable potencial de crecimiento. Ferrovial se ha consolidado como uno de los principales operadores europeos en el sector de Servicios. El objetivo de esta división pasa por la consolidación y crecimiento en el mercado de servicios urbanos, *facility management*, la conservación integral de infraestructuras y servicios aeroportuarios de *handling*, así como el análisis permanente de oportunidades de nuevos negocios, complementarios y con potencial de crecimiento.

Ferrovial es el primer operador aeroportuario privado del mundo, con 10 aeropuertos por los que transitan 158,6 millones de pasajeros al año y que dan servicio a

436 aerolíneas que vuelan a 1.000 destinos en todo el mundo Ferrovial Aeropuertos es la división que integra todas las actividades de operaciones y gestión aeroportuaria de Ferrovial. Dentro de esta división destaca BAA. Además, gestiona el aeropuerto de Belfast (Reino Unido) y el de Cerro Moreno en Antofagasta (Chile).

En el área de autopistas y aparcamientos, Cintra es un referente mundial en la promoción privada de infraestructuras de transporte, además de ser la mayor empresa en España en el sector de aparcamientos. Cintra cuenta, en el área de autopistas, con una cartera de 23 concesiones repartidas entre España, Canadá, Estados Unidos, Portugal, Irlanda, Grecia y Chile, donde gestiona 2.841 kilómetros de autopista y 16.182 millones de euros de inversión. En Estados Unidos, además, Cintra es socio estratégico del Estado de Texas para el desarrollo del proyecto Trans-Texas Corridor. En el área de aparcamientos, Cintra gestiona 266.805 plazas de estacionamiento en 137 ciudades de España, Andorra y Puerto Rico y mantiene una posición de liderazgo como proveedor global de soluciones integrales para sus clientes, principalmente Ayuntamientos, siendo la única empresa del sector con presencia en las 17 Comunidades Autónomas Españolas.

### **Estrategia de negocio**

Para Ferrovial, 2006 ha sido un hito histórico por la adquisición de BAA, el mayor gestor privado de aeropuertos del mundo y propietario de siete aeropuertos en Reino Unido y de uno en Italia. Esta adquisición implica un paso decisivo en el proceso de internacionalización de la compañía y culmina un proceso de diversificación y expansión que inició en el año 2000.

Gracias a esta nueva dimensión global, en 2007 el 80% del resultado bruto de explotación se generó fuera de España y el 73% provino de la gestión de infraestructuras.

Ferrovial da servicio a 1.000 millones de usuarios en sus aeropuertos, autopistas, aparcamientos y otras infraestructuras que gestiona. El desarrollo de las infraestructuras está ligado al futuro de la movilidad. Para que la movilidad sea más limpia energéticamente y los medios de transporte más eficaces y seguros, la principal línea de actuación de Ferrovial es promover proyectos innovación, la investigación científica y el desarrollo sostenible. Estos son los factores básicos para el éxito competitivo y la creación de un valor diferencial en el mercado.

La nueva dimensión global de Ferrovial plantea nuevos e importantes retos:

- Calidad, puesto que su nuevo perfil ha puesto a Ferrovial en contacto con el usuario final.
- Seguridad, dado que los aeropuertos afrontan hoy unas amenazas que no existían cuando fueron construidos. El reto es lograr que el aumento de las normas de seguridad no penalice a los pasajeros.
- Diversidad es uno de los principales retos en la relación con todos los grupos de interés y no sólo como una herramienta de gestión y retención del talento.
- Reconocimiento social puesto que Ferrovial aspira a ser reconocida en todo el mundo por sus grupos de interés como una organización eficiente y de referencia en la gestión de las infraestructuras, comprometida con el papel como empresa global y que contribuye de manera activa al desarrollo sostenible del planeta.

### La responsabilidad corporativa en Ferrovial

El Consejo de Administración de Ferrovial determina la política de responsabilidad corporativa de la compañía de la cual se extraen los siguientes puntos:

- Consideración de la responsabilidad corporativa como la integración voluntaria de los aspectos económicos, éticos, sociales, laborales, ambientales y de respeto a los Derechos Humanos en las operaciones comerciales y en las relaciones con los grupos de interés.
- Reconocimiento de la dimensión estratégica de la responsabilidad corporativa relacionada con la competitividad de la compañía y cuya función es crear valor para todos los grupos de interés y para la propia sociedad.

Aunque Ferrovial había incorporado la responsabilidad corporativa a su actividad empresarial, la evolución que ha experimentado al pasar de ser una constructora española a una empresa de infraestructuras global ha provocado que ésta se plantee reformular su estrategia de responsabilidad corporativa.

“En Ferrovial apostamos por ser pioneros en responsabilidad corporativa aplicando un modelo nuevo basado en la acción, lo que nosotros llamamos responsabilidad corporativa 3.0.”<sup>10</sup> La empresa adoptó primero el enfoque de la sostenibilidad “es la responsabilidad corporativa 1.0 basada en los riesgos, donde la responsabilidad corporativa es una herramienta que se utiliza para minimizar los riesgos

---

<sup>10</sup> Entrevista personal con Juan Cardona, Responsable de Responsabilidad y Reputación Corporativa del Grupo Ferrovial, Madrid, 17 de abril de 2008.

para la empresa y los grupos de interés”. Con el tiempo, Ferrovial adoptó también el enfoque de la competitividad, “es darse cuenta que la responsabilidad corporativa puede ser una fuente de oportunidades para crear diferenciación y encontrar ventajas competitivas, esta es la versión 2.0”.

En la actualidad, Ferrovial da un paso más y adopta lo que ellos llaman la responsabilidad corporativa 3.0 cuyo enfoque es el compromiso y el resultado es el liderazgo, “no se puede ser un líder global sin atender los temas globales”. “Nosotros vemos este proceso como un círculo virtuoso que empieza por la sostenibilidad, pasa por la competitividad, el compromiso y el resultado es la reputación, y la reputación refuerza la sostenibilidad porque reduce los riesgos reputacionales que han crecido más y así sigue el círculo virtuoso.”

Adoptando este nuevo enfoque de la “responsabilidad corporativa 3.0”, Ferrovial trabajó en la elaboración de un nuevo plan estratégico y en octubre de 2007, el Consejo de Administración aprobó el nuevo plan estratégico denominado “de la responsabilidad al compromiso.” Los objetivos que se definieron en este nuevo plan son:

- Innovar
- Actuar
- Comunicar
- Obtener reconocimiento

Se definieron además los tres ejes fundamentales para pasar de la responsabilidad al compromiso:

- Compromiso con los grupos de interés: Reforzar la relación con los grupo se interés y crear valor para todos ellos.
- Inversiones en la comunidad: Invertir en el desarrollo de las comunidades donde la empresa está presente.
- Compromiso con el planeta: Comprometerse con los problemas globales como la pobreza o el cambio climático.

La dirección de comunicación y responsabilidad corporativa de Ferrovial es la responsable de la elaboración y ejecución del plan estratégico de responsabilidad corporativa y el Consejo de Administración es el órgano que aprueba los criterios de actuación de esta materia. La formulación del plan estratégico se hizo a nivel interno, no se encargó a una consultora. El equipo trabajó examinando las demandas internas y las

demandas externas de la empresa, leyendo artículos como *Business and Society* de Porter & Kramer (2005) y organizando muchos *focus group*.

En el desarrollo de estas líneas de actuación intervienen directamente los departamentos de recursos humanos, calidad y medioambiente, secretaría general, auditoría interna y comunicación. La participación de estos departamentos se realiza a través de un grupo de trabajo integrado por los directores corporativos. Para 2008, se prevé incorporar a los directores de responsabilidad corporativa de las filiales al grupo de trabajo corporativo. Entre las tareas principales de este grupo de trabajo estará el desarrollo de una visión común de la responsabilidad corporativa teniendo en cuenta la especificidad de las áreas de negocio.

### La acción social en Ferrovial

La acción social ocupa un lugar muy importante en el plan estratégico “de la responsabilidad al compromiso”. Desde la aprobación de este nuevo plan, Ferrovial ha empezado a aplicar un modelo nuevo de responsabilidad corporativa basado en un mayor compromiso con el desarrollo de las comunidades y los objetivos del milenio. Desde esta perspectiva la compañía apuesta por un modelo de actores. “En lugar de crear un fondo o una fundación desde la cual hacer donaciones, nosotros queremos ser actores”.

Ferrovial busca ser actor mediante la transferencia de *know-how*, capacidades y habilidades centrales del negocio implicando mucho a los empleados. Para lograr una transferencia eficiente de *know-how* y contribuir así de manera significativa al desarrollo de las comunidades, la compañía es consciente de la importancia de establecer una relación de colaboración con una contraparte local. “Ser actores no significa asumir el papel de una ONG, más bien buscamos su apoyo que es fundamental para avanzar en la ejecución de los proyectos sociales.”

Este tema se planteó en el Consejo de Administración enfatizando que se debía dejar atrás el viejo paradigma del donante y pasar a un nuevo paradigma de *win-win* en el cuál, la filantropía es útil a la empresa. “sólo tendrá futuro lo que beneficie a la empresa”, la empresa es una fuente de optimización cuya razón de ser es la obtención de beneficios, de lo contrario muere. “Hasta el momento la acción social y la empresa son dos mundos separados por lo que ser actores y no meros donantes es revolucionario”.

Este modelo basado en el compromiso con el desarrollo de las comunidades y los objetivos del milenio beneficiará a la empresa puesto que representa una oportunidad de

tener y atraer capital humano comprometido, fortalecer la cultura de la empresa y el orgullo de pertenencia, aumentar la credibilidad y la confianza de los grupos de interés y crear marca y relaciones con los países en desarrollo que en el futuro podrían facilitar nuevas inversiones.

En 2007, Ferrovial destinó 6,6 millones de euros en 456 proyectos sociales en las comunidades en las que opera. Esta cifra no incluye las aportaciones a 9 proyectos sociales obligatorios derivados de los contratos de concesiones.

El objetivo de Ferrovial es impulsar las inversiones estratégicas en la comunidad definidas en el plan “De la Responsabilidad al Compromiso” y seguir manteniendo las donaciones ocasionales y los patrocinios, proyectos que forman parte de la estrategia comercial. En 2007, los proyectos estratégicos de inversión social han supuesto el 79% de las aportaciones de Ferrovial a la comunidad, frente al 18% de las donaciones ocasionales y el 3% de los patrocinios relacionados con causas sociales o culturales.

En el plan “De la Responsabilidad al Compromiso” se han definido unos ejes de actuación para reforzar el compromiso social de la empresa y determinar los proyectos de inversiones estratégicas en la comunidad. Estos ejes son:

- Impulsar la inversión en proyectos de gran impacto local en la comunidad. Los proyectos se orientarán especialmente a la integración social y se han determinado como colectivos prioritarios de actuación las personas en riesgo de exclusión, los inmigrantes, las personas con discapacidad y las personas mayores.
- Asumir un compromiso con el planeta a través de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estos objetivos son el marco de referencia para todos los proyectos de cooperación al desarrollo y conservación del medioambiente en los que participa Ferrovial.

Un aspecto fundamental que destaca la compañía es que los proyectos deben ser sostenibles por si mismos en un plazo de tiempo razonable. De esta manera no se generan dependencias en la comunidad de la ayuda de Ferrovial. Asimismo, enfatiza la formación de alianzas a medio y largo plazo con entidades del tercer sector para la ejecución de los proyectos.

Los programas se determinan de la misma forma que los proyectos regulares de la compañía, mediante un proceso de planificación estratégica y seguidamente se les

asigna una dotación presupuestaria. Cada programa tiene su *Project manager* quienes trabajan por objetivos.

El punto básico de coordinación está en torno a London Benchmarking Group (LBG), una metodología que permite determinar la contribución en la comunidad, incluyendo la contribución económica, en tiempo y en especie. La metodología también refleja el rendimiento, los beneficios y el impacto a largo plazo de estos proyectos tanto en la comunidad como en la propia empresa. Ferrovial decidió adoptar esta metodología que ya era utilizada por BAA, la gestora británica de aeropuertos integrada en 2007.

Siguiendo el ejemplo de BAA, Ferrovial ha desarrollado un sistema de *reporting* computarizado centralizado que se puede ir desagregando por área de negocio, por región o por indicadores.

Durante 2007 Ferrovial preparó el proyecto “el agua es la vida” siguiendo los objetivos del milenio, para mejorar la salud y las condiciones de vida de las comunidades de la región de Mara, Tanzania. Ferrovial está presente en Tanzania y por tanto posee una capacidad local, a través de su filial handling Swissport. Ferrovial ha decidido realizar este programa en Tanzania porque es uno de los países más pobres en el mundo, El 40 % no tiene el acceso al agua potable, sobre todo en áreas rurales y están muy retrasados en los Objetivos del Milenio y goza de una estabilidad política. En 2007, Ferrovial asignó 107.920 euros al proyecto y se prevé una duración de 120 meses.

El proyecto tiene como objetivo el desarrollo integral para aproximadamente 50.000 personas a través del suministro de agua potable y la creación y mejora de infraestructuras sanitarias así como la educación y sensibilización para el cambio de hábitos. Para alcanzar estos objetivos, el proyecto prevé también una fuerte organización comunitaria a través de la formación de Asociaciones de Usuarios de Agua, entre otras organizaciones sociales. Estos grupos serán formados en materias de liderazgo, contabilidad, gestión y operación y mantenimiento de los sistemas de suministro de agua.

Una delegación de directivos de Ferrovial visitó Tanzania para establecer los contactos institucionales y preparar el proyecto de cooperación junto con su contraparte la Fundación Amref Flying Doctors. “Ser actores significa trabajar en la elaboración del proyecto, hemos ido con un grupo de ingenieros proyecto, quienes hicieron una serie de trabajos como por ejemplo la cartografía de la zona puesto que los mapas no estaban actualizados. Una vez actualizados, los mapas de la zona han sido entregados al

gobierno local. El proyecto sigue avanzando, hace poco un ingeniero de la empresa nos ha comunicado que ha logrado reunir seis voluntarios para realizar un trabajo para el proyecto en Tanzania y que están muy ilusionados. Una vez actualizados, los mapas de la zona han sido entregados al gobierno local.

Inditex es uno de los principales distribuidores de moda del mundo. Posee nueve formatos comerciales -Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home, Uterqüe y Kiddy's Class - que están presentes en 68 países de Europa, América, Asia pacífico, Oriente medio y el norte de África a través de 3.700 tiendas. Zara es la mayor de sus cadenas comerciales, la que tiene un número más elevado de puntos de venta y una presencia internacional más extendida. Su estructura empresarial se completa con un centenar de compañías dedicadas a la fabricación textil, la logística y la distribución comercial.

En 2007, el beneficio neto alcanzó la cifra de 1.250 millones de euros, lo que representa un incremento del 25% respecto a 2005. El Grupo Inditex está integrado por más de 70.000 profesionales en todo el mundo. Cuenta con una plantilla internacional – la mitad de los empleados trabajan fuera de España-, de mayoría femenina –un 82,8%- y joven –con una edad media de 26 años.

Cada formato comercial se dirige a su propio público objetivo mediante líneas comerciales y diseño de tiendas específicos. No obstante, todos comparten una misma característica: presentar una oferta de moda con un alto componente de diseño, orientada a satisfacer las demandas de sus clientes con una rápida rotación y envío de nuevos modelos a las tiendas durante toda la campaña, con calidad y precios atractivos.

### **Estrategia de negocio**

El modelo de negocio de Inditex se caracteriza por un elevado grado de integración vertical. La compañía actúa en todas las fases del proceso de la moda: diseño, fabricación, logística y distribución en tiendas propias. Tiene una estructura flexible y una fuerte orientación al cliente en todas las áreas de su actividad.

La clave de este modelo está en la capacidad de adaptar la oferta en el menor tiempo posible a los deseos de los clientes. La integración vertical permite acortar los plazos y disponer de una gran flexibilidad con una reducción al mínimo del inventario.

Inditex sitúa al cliente en el centro de su actividad por lo que todos los procesos del modelo de negocio están organizados para ofrecer al cliente la mejor experiencia en su visita a las tiendas. Las tiendas, como punto de encuentro entre las propuestas comerciales y los clientes, constituyen el eje de la actividad de Inditex puesto que en éstas se obtiene la información necesaria para modular la oferta de acuerdo con la reacción de los clientes. Por tanto, la compañía dedica un significativo esfuerzo a la ubicación de estas tiendas, a su imagen y atención al cliente.

Las tiendas recogen la información recibida del cliente, la trasmite a los centros de diseño y departamentos comerciales en tiempo real y pone en marcha un proceso que materializa esa demanda en el menor tiempo posible.

Así, la estrategia de producto implica el lanzamiento de 20.000 nuevos diseños al año y el reparto a las tiendas entre 2 y 6 veces por semana. El sistema logístico permite que desde la recepción del pedido en el centro de distribución hasta la entrega de la mercancía en la tienda transcurra un tiempo medio de 24 horas para los establecimientos europeos y hasta un máximo de 48 para las tiendas en América y Asia. La logística de Inditex se realiza desde los centros de distribución situados en España, puesto que la distribución está centralizada. Toda la producción, con independencia de su origen se recibe en los centros logísticos de cada una de las cadenas desde las que se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo. Un 35% de la producción de Inditex se realiza en Asia, un 14% en otros países europeos y el 2% restante en otras regiones.

Durante 2006, Inditex ha invertido más de 1.000 millones de euros en el crecimiento de la superficie comercial, la ampliación de la capacidad logística y la integración en el perímetro del Grupo de la actividad en algunos mercados en los que hasta ahora actuaba a través de franquicias o sociedades conjuntas. La estrategia multiformato continuará siendo el eje de crecimiento para 2008-2010 mediante una mayor penetración en los mercados existentes con la apertura de tiendas en más de 80 países. Además, el grupo está trabajando en una nueva cadena comercial de complementos y accesorios de moda denominada Uterqüe que iniciará su actividad comercial en 2008.

En cuanto a la expansión internacional, existe un fuerte potencial de crecimiento rentable a largo plazo en Europa, considerado como el mercado doméstico para la compañía. Tanto Europa Occidental como Europa del Este y la Federación Rusa constituyen un área de crecimiento para todas las cadenas y por tanto, una prioridad clave. Otra de las prioridades en la expansión internacional es la presencia en el área de Asia-Pacífico, China, Japón y Corea, donde el objetivo es incrementar la superficie a una tasa que duplique el crecimiento de superficie del Grupo. En América se prevé una expansión selectiva sobre la base actual, Estados Unidos, México y Brasil.

### **La responsabilidad corporativa en Inditex**

En 2001, Inditex decidió crear un departamento de responsabilidad corporativa para afrontar los cambios derivados de su mayor tamaño y el crecimiento de sus

actividades y áreas de influencia. La tarea fundamental de este departamento es integrar la responsabilidad corporativa en la gestión de las distintas actividades de la compañía.

Los principios que rigen el compromiso de Inditex en materia de responsabilidad corporativa son la buena fe en el establecimiento de relaciones con los partes interesadas y, en general, con la sociedad; el diálogo constante con los grupos de interés y las organizaciones sociales; y, finalmente, la transparencia en relación con nuestras actividades empresariales y, más concretamente, con el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de la empresa. Por tanto, “la responsabilidad social en la concepción de la empresa es un proceso que tiene tres apoyos: el gobierno corporativo, el medio ambiente y la acción social en dos ámbitos diferenciados”<sup>11</sup>.

El gobierno corporativo es una de las piezas clave en el desarrollo de la política de responsabilidad corporativa de Inditex y una de las más importantes herramientas de relación con los grupos de interés. La ética y la transparencia son los objetivos esenciales sobre los que se fundamenta el gobierno corporativo.

En cuanto al medio ambiente, Inditex considera que el desarrollo de su actividad debe integrar criterios de desarrollo sostenible que garanticen una adecuada gestión de los recursos y una protección del entorno. La empresa está comprometida a considerar la variable medioambiental en la planificación y desarrollo de sus actividades y las de sus socios de negocio. Inditex tiene entre sus prioridades estratégicas la plena integración de la ecoeficiencia y unos ambiciosos objetivos de reducción del impacto ambiental en todas sus operaciones.

A pesar de que la responsabilidad social corporativa es muy amplia, para Inditex controlar a sus proveedores se convierte en el centro de la misma. Inditex cuenta con una amplia red de proveedores externos a escala internacional que actúan como socios de negocio contribuyendo al crecimiento de la organización. “En un modelo de negocio tan integrado y complejo, los proveedores son las partes implicadas más grandes e internacionalizadas”<sup>12</sup>. Por tanto, la empresa pone un énfasis significativo en las prácticas laborales de sus proveedores que aseguren un trabajo digno como eje de su enfoque socialmente responsable.

Dentro de la política de responsabilidad social corporativa de la empresa está el compromiso de mejorar la aplicación de los derechos laborales y sociales y de las

---

<sup>11</sup> Entrevista telefónica con Antonio Abril Abadín, Secretario General y del Consejo de Inditex, 2 de mayo, 2008.

<sup>12</sup> Entrevista telefónica con Aleix González Busquets, Departamento de Responsabilidad Social Corporativa de Inditex, 23 de mayo de 2008.

condiciones de vida de las comunidades en las que se realizan sus actividades de fabricación. Esto implica la puesta en marcha de programas de auditoría y control del cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Talleres Externos que se completan con programas de fortalecimiento de la cadena de producción y planes de acción correctivos para los proveedores que así lo requieran.

Estos programas constituyen el eje de la acción social cuyo objetivo principal es promocionar el respeto por los derechos humanos en las fábricas y talleres de los proveedores, a sus empleados y a las comunidades en las que éstos residen.

Después de la creación del departamento de responsabilidad corporativa en 2001, Inditex desarrolló un Código de Conducta Interno aprobado por el consejo de administración. El Código de Conducta Interno establece las bases de partida y afecta al conjunto de las actividades de fabricación, distribución y comercialización en todo el mundo. Este código se define como un compromiso ético que incluye principios y estándares básicos para el desarrollo adecuado de las relaciones entre el Grupo Inditex y sus principales grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, proveedores, y aquellas sociedades en las que desarrolla su modelo de negocio).

El Código se basa en los siguientes principios:

- Todas las operaciones del Grupo Inditex se desarrollarán bajo un prisma ético y responsable.
- Todas las personas, físicas y jurídicas, que mantengan de forma directa o indirecta cualquier relación laboral, económica, social y/o industrial con el Grupo Inditex, recibirán un trato justo y digno.
- Todas las actividades del Grupo Inditex se realizarán de la manera más respetuosa con el medioambiente.

Además, para garantizar una adecuada implantación y gestión posterior del Código de Conducta Interno en la cadena de producción, se diseñó un segundo Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos. Su marco conceptual recoge:

- Los convenios de la Organización Internacional del Trabajo
- La Declaración Universal de los Derechos del Hombre de Naciones Unidas
- Los Principios de Global Compact de Naciones Unidas
- Las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales
- El *Base Code* de *Ethical Trading Initiative* (ETI) al que Inditex se incorporó en 2005. Esta organización agrupa a compañías internacionales de

distribución, grandes proveedores, sindicatos y ONG's y persigue la mejora de las condiciones de vida de los trabajadores de las empresas proveedoras.

- La legislación laboral aplicable localmente.
- La legislación local en materia medioambiental y en ausencia de ésta la internacional vigente relacionada.
- La prohibición de cualquier forma de trabajo forzado, regulado en las convenciones 29 y 105 de la OIT.
- Protocolo de actuación para la resolución de incumplimientos relacionados con el trabajo infantil regulado en las convenciones 79, 138, 142 y 182 de la OIT.
- Derecho de Libertad de Asociación y Negociación Colectiva, regulado en las convenciones 87, 98 y 135 de la OIT.
- Salario decente regulado en las convenciones 26 y 131 de la OIT.
- Extensión y duración de la jornada laboral, regulado en las convenciones 1 y 4 de la OIT.
- Trabajo regular, regulado en el Principio 8 del *Base Code* de ETI.

Así, Inditex ha determinado que garantizar que las prácticas laborales de sus proveedores aseguren un trabajo digno constituya el eje de su estrategia de responsabilidad social.

Además del departamento de Responsabilidad Corporativa, Inditex creó el Consejo Social integrado por representantes de la sociedad civil, personas independientes que no reciben remuneración y asesoran a la empresa en los temas de dimensión social.

El Presidente y Fundador de Inditex ha tenido una influencia directa en la implantación de la estrategia de responsabilidad social y en su supervisión, y ante él, responde de forma directa el departamento de Responsabilidad Corporativa. “Inditex es horizontal en la toma de decisiones, no sigue un circuito, el Presidente, el Consejero delegado, el Consejero General Social y el director del departamento de Responsabilidad Corporativa toman las decisiones en el ámbito social”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Entrevista telefónica con Antonio Abril Abadín, Secretario General y del Consejo de Inditex, 2 de mayo, 2008.

## La acción social en Inditex

La acción social en Inditex se desarrolla en dos ámbitos diferenciados: Por un lado, está la auditoria social de Fabricantes y Talleres Externos que “implica un esfuerzo grande y una dotación proporcional de medios económicos y recursos humanos”<sup>14</sup>. Las auditorias sociales han sido diseñadas como procesos de evaluación del cumplimiento básico de la ética y los derechos humanos y de los trabajadores. Estos procesos potencian mecanismos de diálogo que permiten resolver de forma pro-activa los principales incumplimientos del Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos, delimitan con claridad las responsabilidades de todas las partes implicadas y establecen de forma concensuada los plazos para dar solución.

Para fortalecer este proceso y garantizar el cumplimiento del Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos, Inditex firmó un acuerdo de colaboración con la Federación Internacional de Trabajadores del Textil, Vestimenta y Cuero (FITTV) en octubre de 2007. El objetivo fundamental de esta federación es velar por el cumplimiento de las normas internacionales del trabajo. Por lo tanto, con este acuerdo pionero por ser el primero de esta naturaleza, ambas organizaciones colaborarán directamente para controlar el cumplimiento dicho Código en la cadena de producción de Inditex. El Vicepresidente y Consejero Delegado de Inditex describe así el acuerdo: “Nos conduce a una nueva dimensión donde el control de la cadena de producción deja de ser una tarea exclusiva de Inditex y se convierte en un ejercicio de corresponsabilidad entre la ITGLWF, sus organizaciones locales y regionales federadas e Inditex”.<sup>15</sup>

La auditoria que se realiza en las fábricas para verificar el cumplimiento del código de conducta externo tiene cinco fases. “El apoyo del primer ejecutivo de la empresa y la implicación de las áreas de negocio son fundamentales puesto que este es un proceso que forma parte del *core business*, es una actividad propia de la empresa”.<sup>16</sup>

La primera fase incluye la presentación del Código de Conducta para Fabricantes y Talleres Externos a los potenciales proveedores y sus implicaciones en sus fábricas que realizan los miembros del equipo de Compliance del departamento de responsabilidad corporativa de la empresa. La segunda fase se denomina de autodiagnóstico puesto el proveedor realiza una auto-evaluación sobre el grado

---

<sup>14</sup> Entrevista Antonio Abril, op cit.

<sup>15</sup> Inditex, Memoria Anual 2007.

<sup>16</sup> Entrevista Antonio Abril, op cit

cumplimiento del Código. Durante la tercera fase, se realizan las auditorías sociales; son procesos de evaluación de las dimensiones sociales y medioambientales de las fábricas de los proveedores efectuados por consultores externos.

La cuarta fase, denominada ADN Corporativo, es un programa de trabajo en el que participan los responsables de la fábrica, representantes sindicales, los auditores externos, el departamento comercial y el equipo de compliance de Inditex. Durante dicho programa, los participantes asignan un *rating* de riesgo (A, B, C y D) teniendo en cuenta el grado de cumplimiento del Código de Conducta a los proveedores tras la auditoría social. De acuerdo a los resultados, los participantes trabajan para corregir los principales incumplimientos en materia de derechos humanos y laborales fundamentales. Por último, en la quinta fase se decide la continuidad o cancelación de las relaciones comerciales con el proveedor. En 2006, se abandonaron 302 proveedores por incumplimientos o razones comerciales y en 2007, 247 proveedores.

“Puede que se genere un conflicto de interés puesto que puede suceder que no se pueda trabajar con algún tipo de fábrica aunque sea más barata. Sin embargo, no tendría sentido que nos guiemos sólo por el precio, por fábricas que vendan más barato. La ética es rentable”<sup>17</sup>. En efecto, al mejorar la calidad de vida de los trabajadores que trabajan con los proveedores, Inditex está contribuyendo a mejorar la capacidad operativa de estos y por tanto, su cadena de producción.

Por otro lado, el segundo ámbito de la acción social de Inditex está en las comunidades en las que ésta desarrolla sus actividades de producción, comercialización y distribución. Dentro de este ámbito, las actividades de acción social se dividen en tres tipos de programas: Los programas de creación de capital social, los programas de desarrollo comunitario y los programas de emergencia que significaron un aporte de 5.649.893 euros.

Los programas de creación de capital social están dirigidos a los trabajadores de las fábricas de los proveedores de Inditex y al entorno de las comunidades donde residen estos trabajadores. Son programas de formación cuyo objetivo principal es capacitar al tejido sindical para resolver los conflictos que se puedan desarrollar en las fábricas. Mediante los programas se pretende mejorar sus posibilidades de argumentar, comunicar y elegir para que se conviertan en sujetos depositarios de la confianza de la comunidad y acumulen capital social en forma de respeto y humanidad. Desde 2005, Inditex ha

---

<sup>17</sup> Entrevista Antonio Abril, op cit.

trabajo con la ITGLWF y sus organizaciones sindicales federadas en Perú, Marruecos, Bangladesh, Turquía y Camboya para impartir cursos de formación tanto a los representantes sindicales como a los jefes de cadena de las fábricas.

Los programas de desarrollo comunitario promueven la educación en las comunidades que Inditex está presente a través de sus actividades de negocio. Estos programas se desarrollan entre la compañía y sus socios internacionales, “son programas conjuntos, siempre buscamos una contraparte local que posea el *know how* y con la que podamos co-gestionar el proyecto”<sup>18</sup>.

En América Latina, Inditex colabora con la red de la Fundación Entreculturas Fé y Alegría, un movimiento de educación popular integral y promoción social cuya acción se dirige a sectores empobrecidos y marginados. En 2007, Inditex destinó 1.505.000 de euros a los proyectos de desarrollo comunitario que gestiona conjuntamente con esta red en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Venezuela.

En Argentina, se colaboró en un proyecto de formación integral y promoción social beneficiando 4.160 menores, jóvenes y adultos. En Brasil, se colaboró en la creación del Centro Cultural Popular de Fe y Alegría y de un centro de educación y cultura beneficiando a 675 menores y adolescentes de 6 a 20 años de edad. En Chile se trabajó en la segunda fase del proyecto de fortalecimiento de los programas de educación técnico profesional de Fe y Alegría beneficiando a 2.000 estudiantes.

En Perú se trabajó en la cuarta fase del proyecto de propuesta alternativa de educación rural y en varios proyectos que incluyen el desarrollo de capacidades y valores en la red educativa ODEC en Jaén, la ampliación de la cobertura educativa en varias ciudades, el equipamiento técnico de colegios, la atención a niños y jóvenes en situación de riesgo, apoyo a la educación superior para jóvenes de escasos recursos y asesoría técnica e incubadora empresarial beneficiando a 32.220 menores, jóvenes y maestros.

En Venezuela colabora en proyectos de incidencia pública nacional para la participación comunitaria y ciudadana, en proyectos de formación para la democracia y participación ciudadana en centros educativos, gobiernos locales y organizaciones sociales y en la propuesta piloto de formación técnica acreditada para jóvenes de dos zonas suburbanas y una rural de Venezuela. Con estos proyectos se beneficiaron 2.515

---

<sup>18</sup> Entrevista Antonio Abril, op cit.

estudiantes y profesores de formación técnica, 150 integrantes de comunidades educativas, 200 líderes sociales y 20 funcionarios.

En Asia, Inditex colabora con la red internacional de Cáritas en el desarrollo del programa de salud y desarrollo comunitario en Battambang, Camboya. Este proyecto arrancó en julio de 2007 y se prevé que finalizará en 2010. Mediante este proyecto se beneficiarán 78.483 personas para lo cual se ha asignado un presupuesto de 864.125 euros. El programa promoverá de forma integral el desarrollo del territorio de Battambang (Camboya), atendiendo a la mejora de las condiciones de salud de sus habitantes. Concretamente, los objetivos principales del programa son mejorar la salud básica mediante la capacitación, la prevención y atención de enfermedades comunes y la mejora de las condiciones de vida de las comunidades mediante la capacitación en derechos humanos, gobernabilidad civil, identificación de necesidades, agricultura y pequeños créditos, principalmente.

En España, destaca el proyecto *Máximo Dutti for & from special people*, cuyo objetivo es ser un modelo que sirva como ejemplo a favor de la accesibilidad y para la eliminación de barreras en espacios comerciales. Inditex pretende así demostrar que la apuesta por la integración de trabajadores con discapacidad es una realidad viable.

Así, con el objetivo de explorar nuevas fórmulas de inserción socio-laboral para colectivos vulnerables y personas con dificultades de integración, en 2002 se puso en marcha en Palafolls la tienda Massimo Dutti *for & from special people* con la colaboración de la Fundació Molí d'en Puigvert. En la tienda trabajan personas con trastornos mentales severos (TMS) que en los últimos cinco años han mejorado su salud, con reducciones en sus niveles de medicación y una importante disminución de sus ingresos hospitalarios. En el ámbito económico, la tienda, antes de una ampliación realizada en 2006 que supuso doblar su superficie comercial, facturó más de 530.000 euros, lo que representó el 40% de los ingresos de la Fundació Molí d'en Puigvert en 2005.

En 2007, Inditex abrió el segundo establecimiento dentro del proyecto *for & from special people*, para lo cual colaboró con la Confederación Galega de Persoas con Discapacidade (COGAMI) y el Concello de Allariz. Esta tienda cuenta con una serie de soluciones técnicas dirigidas a favorecer la accesibilidad y movilidad de personas con discapacidad y vende productos de Massimo Dutti de campañas anteriores a precios

reducidos, lo que garantiza un nivel de actividad comercial acorde con los objetivos del proyecto.

La plantilla está actualmente constituida por cinco trabajadores, todos ellos con grados diferentes de discapacidad física que se mueven en un rango de minusvalía del 30 al 70 por ciento y que ha pasado por el mismo proceso de formación de cualquier empleado de la cadena, con excelentes resultados. La selección del personal ha sido responsabilidad de COGAMI, que cuenta con el conocimiento necesario sobre las necesidades laborales de personas con discapacidades, con el apoyo del departamento de recursos humanos de Massimo Dutti. El personal de Massimo Dutti ha participado en la formación y continuará prestando el apoyo de dirección, formación y gestión que reciben todas las tiendas de la cadena puesto que el objetivo final es que estos trabajadores estén en condiciones de desarrollar su tarea profesional en cualquier punto de venta de la cadena Massimo Dutti.

Inditex ha realizado en esta tienda importantes adaptaciones arquitectónicas y de mobiliario y con distintas soluciones técnicas que, además de facilitar la labor de la plantilla, convierten el establecimiento en un espacio comercial referente en accesibilidad y eliminación de barreras. Para la elección de los soportes técnicos específicos de este proyecto, Inditex ha contado con el asesoramiento especializado de Vía Libre (Fundación Once) y de COGAMI.

Por último, están los programas de emergencia que Inditex desarrolla en las zonas comunitarias con las que trabaja respondiendo a las solicitudes de sus socios locales. En 2007 Inditex destinó 1.742.000 de euros a los programas de emergencia. Además Inditex puso en marcha planes de acción para paliar las consecuencias del terremoto en Perú a los que destinó 1.000.000 de euros.

Estos son programas de apoyo a poblaciones afectadas directa o indirectamente, por conflictos armados y forzadas a abandonar sus hogares en República Democrática del Congo, Sudán y Uganda. Para llevar a cabo estos programas, Inditex colabora con el Servicio Jesuita a Refugiados escogiendo situaciones en las que pueden realizar una labor especial, ya sea por su experiencia en el trabajo de campo o porque se trate de una iniciativa que puede ayudar a que otros se involucren.

Asimismo, en 2007 Inditex y Médicos Sin Fronteras (MSF) firmaron un convenio marco de colaboración en acción social y compromisos humanitarios. La primera iniciativa conjunta consiste en la financiación de un proyecto de atención

sanitaria de MSF España en Somalia (África) y para el que Inditex ha acordado una inversión de 1,5 millones de euros. El objetivo de Inditex y Médicos Sin Fronteras con el proyecto en Somalia es mejorar la atención sanitaria primaria, con especial atención a las necesidades de salud materno-infantil, en Jowhar y Mahaday, dos ciudades con una población conjunta de 175.000 personas.

Con este convenio de colaboración, Médicos Sin Fronteras se convierte además en asesor del Consejo Social de Inditex, órgano corporativo que perfila las líneas de actuación de la compañía en materia de responsabilidad social corporativa.

Mapfre es un grupo empresarial que abarca todos los ámbitos de la actividad aseguradora. Desarrolla actividades aseguradoras, reaseguradoras, financieras, y de servicios. Estas actividades se desarrollan a través de 250 sociedades que se agrupan en divisiones y unidades operativas bajo la coordinación y supervisión de los altos órganos directivos de la sociedad matriz Mapfre S.A.

El Grupo está formado por 30.615 personas y está presente en España, Europa y América Latina. En 2007, obtuvo un beneficio neto de 972 millones de euros, un 21% más que en 2006. Mapfre está presente en España mediante una red comercial compuesta por 430 oficinas directas dotadas con dirección y personal propios, 2.628 oficinas delegadas que están gestionadas por un agente profesional y sus empleados, 32 oficinas de la red específica de Mapfre Vida y 18.696 agentes y colaboradores.

A nivel internacional, Mapfre está presente en 42 países a través de sociedades que operan en Seguro Directo en 15 países, sociedades especializadas en la actividad de Asistencia en 42 países y con oficinas de representación para la aceptación de Reaseguro en 15 países. En total, está conformado por 13.944 empleados y posee 2.368 oficinas.

### **Estrategia de negocio**

En 2006, Mapfre decidió modificar su estructura empresarial para llegar a ser una de "una de las grandes diez mayores empresas españolas por capitalización bursátil y una de las grandes multinacionales del seguro, para poder competir en el plano internacional" en palabras de José Manuel Martínez, presidente de Mapfre, en una rueda de prensa<sup>19</sup>. Todas las actividades empresariales y sociedades del grupo se han integrado en la sociedad holding cotizada en Bolsa, Corporación Mapfre, que pasó a denominarse Mapfre S.A. La atribución del control mayoritario de dicha sociedad cotizada pasó a Fundación Mapfre.

Se realizó una ampliación de capital por valor efectivo de 108 millones de euros, con la emisión de 1.080 millones de acciones nuevas. "Tras la reestructuración, nuestra entidad pasará a ser la matriz del primer grupo asegurador del mercado español, y tendrá una capitalización bursátil superior a los 7.800 millones de euros, casi el doble que la anterior de Corporación Mapfre", proclamó José Manuel Martínez, Presidente de Mapfre.

---

<sup>19</sup> Lukor.com, 2006. "Economía.-Mapfre integrará todas las actividades del grupo en Corporación Mapfre, que se llamará Mapfre S.A" en <http://www.lukor.com/not-neg/finanzas/portada/06053015.htm>

El objetivo de la nueva Mapfre es captar más recursos y aumentar su tamaño para consolidarse entre los cinco mayores grupos aseguradores europeos. Con la nueva estructura, que empezó a operar el 1 de enero de 2007, se ha multiplicado la capacidad financiera del grupo para abordar nuevos proyectos a fin de aumentar su dimensión en los mercados en que ya está presente y conseguir una presencia en Europa, Estados Unidos y Extremo Oriente.

Entre los ejes fundamentales de la estrategia de expansión de Mapfre están la nuevas adquisiciones que favorezcan "nuestro objetivo de alcanzar una posición relevante en el mercado mundial de seguros"<sup>20</sup>, afirmó el presidente de la aseguradora.

Otro objetivo fundamental de la nueva estructura es que Fundación Mapfre se transforme en una gran fundación con muchos más medios para asegurar la continuidad de sus actividades sociales.

La nueva estructura permitirá una clara separación tanto económica como de gestión entre las actuaciones en beneficio de la sociedad que serán gestionadas por Fundación Mapfre y las actividades empresariales que lo serán por Mapfre S.A. Se nombró presidente de la Fundación Mapfre a José Manuel Martínez, Presidente de Mapfre para garantizar la coordinación de todas las actividades del Grupo.

Específicamente, Mapfre aspira alcanzar con esta nueva estructura los siguientes objetivos en los próximos cinco años:

- Situarse entre las diez primeras empresas españolas por capitalización bursátil ampliando notablemente la circulación de sus acciones.
- Convertirse en una de las cinco mayores empresas europeas de seguros No Vida.
- Afianzar su liderazgo en España y en Latinoamérica en todos los ramos del seguro y conseguir una importante presencia en otros países de la Unión Europea.
- Proyectar su modelo de gestión, singularmente en el Seguro de Automóviles, hacia el exterior y convertirse en un proveedor de servicios de alta calidad, incrementando su cuota de mercado en productos de Vida, Ahorro y Pensiones.
- Acelerar los proyectos de expansión de Mapfre en Estados Unidos y extremo Oriente, especialmente China.

---

<sup>20</sup> Inese.es, 2006. "Nace la nueva MAPFRE S.A. para convertirse en uno de los grandes aseguradores del mundo", en [http://www.inese.es/blog/bds/archives/2007/01/entry\\_131.html](http://www.inese.es/blog/bds/archives/2007/01/entry_131.html)

- Potenciar el crecimiento de las operaciones de reaseguro para posicionar a Mapfre Re entre las diez primeras reaseguradoras mundiales de los Seguros de Empresa y la expansión de Mapfre Asistencia aspirando al liderazgo mundial en esta actividad.
- Que Fundación Mapfre, heredera y garante de los principios y de la cultura de Mapfre, desarrolle y potencie especialmente la acción social del Grupo y se convierta en una institución emblemática por sus actividades educativas y culturales<sup>21</sup>.

### La responsabilidad social corporativa en Mapfre

En el año 2004 se aprobaron e hicieron públicos los nueve objetivos que rigen la actuación de Mapfre en responsabilidad social. A finales de 2004 Mapfre creó el área de Responsabilidad Social en el seno de la Dirección General de Comunicación y Responsabilidad Social con el propósito de profundizar en la planificación, coordinación y control de la actuación socialmente responsable de las entidades del Grupo. A lo largo de 2005 esta área ha trabajado en la configuración y diseño de una política de responsabilidad social común para todas las entidades de Mapfre a partir de los nueve objetivos.

Mapfre asume que su actividad debe regirse por los principios de actuación, institucionales y empresariales, que se recogen en su Código de Buen Gobierno y que son de obligado cumplimiento para todas las empresas del Grupo. Mapfre ha desarrollado un modelo de responsabilidad que se sustenta en tres grandes líneas establecidas por dicho Código y que son:

- Cumplimiento de la legislación vigente y de los compromisos internacionales adquiridos (Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Protocolo de UNEP).
- Servicio a la sociedad procurando su progreso y actuando con espíritu solidario.
- Gestión integral de la responsabilidad social por parte de quienes participan en la toma de decisiones de Mapfre a cualquier nivel.

Partiendo de estas tres líneas, el modelo de responsabilidad social de Mapfre contiene tres pilares: el buen gobierno de la empresa, la responsabilidad social y la

---

21

[http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/accionistas/ficheros/cnmv/2006/NOTA\\_DE\\_PRENSA.pdf](http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/accionistas/ficheros/cnmv/2006/NOTA_DE_PRENSA.pdf)

acción social. El buen gobierno se refiere al cumplimiento estricto de las obligaciones legales, a la transparencia en la gestión y en la información y a la ética empresarial.

La responsabilidad social implica para Mapfre mantener relaciones de equidad con los grupos de interés, limitar en todo lo posible el impacto ecológico y medioambiental de los riesgos derivados de su actuación empresarial, reforzar los compromisos adquiridos con su adhesión al Pacto Mundial y al Protocolo UNEP y elaborar la Memoria de Responsabilidad Social conforme a criterios GRI.

La acción social que implica destinar recursos empresariales al desarrollo de colectivos desfavorecidos en los países donde Mapfre está presente, actuando a través de su Fundación.

### **La acción social en Mapfre**

La Fundación Mapfre invertirá 41 millones de euros a través del Instituto de Acción Social, en distintas iniciativas de acción social en 2008, un 29,7% más que en 2007, año en que invirtió 28,8 millones de euros. El instituto de Acción Social de la fundación realizó alrededor de 200 actuaciones en 2007 con las que aportó recursos destinados a la mejora directa o indirecta de las condiciones de vida de las personas y colectivos más desfavorecidos.

Mapfre cuenta con actividad fundacional desde 1974 dedicando una parte de su beneficio neto anual a la financiación de actividades no lucrativas. Hasta 2005, Mapfre financiaba y promovía actividades sociales a través de 5 fundaciones de ámbito nacional y una fundación en Canarias. Un año después de la creación del departamento de responsabilidad social, la compañía se plantea su actividad fundacional y decide poner en marcha un plan de reestructuración que implica la fusión de las 5 fundaciones de ámbito nacional en una sola Fundación Mapfre.

Así, a partir de 1 de enero de 2006 la nueva fundación desarrolla sus actividades a través de cinco institutos: Seguridad Vial, Cultura, Ciencias del Seguro, Prevención, Salud y Medioambiente, Acción Social.

Esta fusión eleva las actividades fundacionales al máximo nivel estratégico dentro de la organización. Además, después de la reestructuración corporativa mediante la cuál obtuvo el control mayoritario del Grupo, la Fundación Mapfre ha empezado a multiplicar sus actividades para atender las necesidades sociales de los países en que actúa Mapfre. El principal objetivo de la fundación es convertirse en una institución emblemática por sus actividades culturales, educativas y sociales.

Por tanto, los institutos realizaron una profunda revisión de las actividades fundacionales que se venían desarrollando para adaptarlas a las necesidades actuales y mejorar su utilidad y eficiencia, y cumplir con los objetivos siguientes:

- Concentración en grandes líneas en que la Fundación pueda desarrollar, con su dimensión y medios económicos, una acción efectiva, evitando la dispersión.
- Potenciación de actividades que se traduzcan en beneficios directos para los ciudadanos procurando al mismo tiempo un adecuado equilibrio territorial, de forma que su acción llegue al máximo número posible de comunidades, provincias y municipios.
- Incremento sustancial de las actividades directamente destinadas a la ayuda a las personas menos favorecidas económicamente y socialmente.
- Máxima coordinación de su desarrollo con la organización del Grupo, especialmente con la Red Mapfre para procurar su máxima eficacia y repercusión social.

Con la creación del Instituto de Acción Social, el Grupo pretende potenciar su contribución al desarrollo de la sociedad aportando recursos empresariales destinados a la mejora directa o indirecta de las condiciones de vida de los colectivos más desfavorecidos de los países en los que Mapfre está presente.

Cada Instituto tiene un presidente, un vice-presidente y un director general. El Instituto de Acción Social tiene como presidente al presidente del Grupo “por expreso deseo suyo”<sup>22</sup>, como vice-presidente al del Grupo, como director general, al director general de comunicación y responsabilidad social y como subdirectora del Instituto de Acción Social a la subdirectora de responsabilidad social de Mapfre. “compaginamos las dos funciones, por lo que realmente hay una apuesta por la acción social”.

“El concepto de acción social ha cambiado mucho, no hacemos caridad, invertimos en acción social y realizamos un seguimiento permanente de esta inversión”. Desde este concepto el Instituto de Acción social actúa donde Mapfre está presente porque el Instituto de Acción Social requiere que los proyectos que desarrollan sean tutelados. Así, Mapfre en el país de destino puede monitorear directamente los proyectos, se convierte en el tutor.

---

<sup>22</sup> Entrevista personal con Clara Bazán Cea, sub-directora de responsabilidad social de MAPFRE y de acción social. Madrid, 12 de mayo de 2008.

Todas las propuestas se analizan desde el punto de vista de la sostenibilidad mediante un proceso establecido y una metodología estandarizada que ellos han desarrollado. “La parte informática es básica, el modelo de presentación está en la web”. Asimismo, los proyectos son evaluados periódicamente utilizando indicadores, informes de seguimiento y visitas sobre el terreno.

Para desarrollar los proyectos se buscan socios estratégicos, ONG’s, fundaciones o asociaciones internacionales especializadas en formación y cooperación al desarrollo “No es dar dinero y nada más, tenemos una estrecha relación con las ONG’s y fundaciones, tenemos programas integrales muy complejos y además contamos con la propia comunidad”.

“El programa de acción social es nuestra manera de presentarnos a la sociedad, ¿cómo ligar la compañía a la sociedad? Pues a través del desarrollo social y la base del desarrollo social es la educación”. “Lo bueno de poder desarrollarlo a través de la Fundación es que no hay objetivo económico, invertimos en acción social buscando beneficios sociales, conocer cómo se ha generado ese cambio, a cuantas personas hemos beneficiado”.

En España, la actuación está enfocada a promover la integración social y laboral de las personas con discapacidad mediante la formación. “Nuestro eje es la formación, internamente Mapfre apuesta por la formación así que decidimos seguir en esa línea”. El proyecto más importante es la dotación de becas de formación profesional para personas con discapacidad presencial y online, este último está muy relacionado al mundo del seguro. “Vamos poco a poco viendo las necesidades de los distintos colectivos para determinar que formación podemos cubrir y ofrecer, por ejemplo, recientemente se ha firmado un acuerdo con la UNED para crear un centro de atención a universitarios con discapacidad que empieza a funcionar”.

Para desarrollar los programas en España, se ha involucrado a la red comercial. En España hay más de 3000 oficinas repartidas por todo el territorio así que cada oficina es tutor del proyecto que se le asigna, tiene la responsabilidad de supervisar el proyecto y entregar un reporte al Instituto de Acción Social. “El director de la oficina tutela el proyecto, siempre separan el proyecto de la parte comercial, ese momento representan a la Fundación”.

En el ámbito internacional, de momento la acción social está focalizada en los países de América Latina en los que Mapfre está presente. El objetivo es el apoyo a la

educación integral de niños y jóvenes desfavorecidos. Actualmente, realiza proyectos en 12 países de Latinoamérica entre los que destacan Argentina, México, Colombia y Chile.

Además, se puso en marcha un fondo extraordinario de ayuda humanitaria a Perú por el terremoto que se produjo en agosto de 2007. Se vio que las áreas prioritarias de actuación eran la vivienda, la alimentación y la asistencia médica por lo que se paralizó la actividad comercial para convertir las oficinas en centros asistenciales, se construyó un campamento para albergar a 150 personas, se prestó atención sanitaria, se entregaron diariamente canastas de comida a los empleados y asegurados, se realizaron donaciones a las “ollas comunitarias”, se visitó la zona afectada para ver las necesidades de la comunidad y actualmente, se está trabajando en la segunda fase que es la reconstrucción.

La tercera línea de actuación del Instituto de Acción Social es la promoción del voluntariado. Se hizo una encuesta a los delegados (el delegado es una figura en el sector de los seguros) y a los empleados de Mapfre para ver si querían participar en acciones de voluntariado y se la publicó en la intranet de la compañía. La encuesta reveló que éstos querían participar pero no se atrevían por desconocimiento del tercer sector y también, que las líneas en las que querían colaborar excedían las líneas del instituto.

Convencidos que no se podía imponer un tipo de voluntariado, la dirección del instituto decidió crear un grupo de voluntariado y poner a su disposición la formación presencial y online sobre que es y que implica ser voluntario y también, sobre el tercer sector. “El voluntariado virtual tiene mucho éxito, está dirigido a empleados, delegados y familiares. Para acceder a la plataforma online el único requisito es haber pasado una jornada presencial que se hace en fin de semana donde se trabaja el tema de las competencias del voluntario y se invita a un par de ONG’s”.

Repsol YPF es una empresa internacional integrada de petróleo y gas con actividad en más de 30 países y líder en España y Argentina y que cuenta con una plantilla que supera los 35.000 empleados. En el año 2007, el beneficio neto de la compañía alcanzó 3.188 millones de euros, lo que representa un incremento del 2% respecto al año anterior. Repsol YPF opera en cuatro áreas de negocio principales:

**Exploración y producción:** Incluye las actividades de exploración y producción de petróleo y de gas desarrolladas por la compañía en cualquier lugar del mundo. En Gas Natural Licuado (GNL), una de las áreas de crecimiento de la compañía, la participación en los proyectos Perú LNG, Atlantic LNG y Canaport refuerzan la posición de Repsol YPF en este negocio.

**Refino y Marketing:** Incluye las actividades de refino de petróleo, en las que Repsol YPF es líder de los mercados español y argentino y está presente en Perú y Brasil. Además, la compañía comercializa productos petrolíferos en doce países de Europa y Latinoamérica a través de una red de más de 6.500 puntos de venta.

**Química:** La actividad química de Repsol YPF se desarrolla principalmente en España, Argentina y Portugal. La producción química básica de Repsol YPF está orientada a la obtención de olefinas y aromáticos. En cuanto a la derivada, incluye tres categorías de productos: poliolefinas, productos intermedios y productos industriales.

**Gas y electricidad:** Las actividades comprenden el aprovisionamiento, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de gas natural tanto en España como en Latinoamérica, la participación en proyectos de generación de electricidad con gas natural y su comercialización. Repsol YPF distribuye gas natural, directamente o a través de sus filiales, a más de 9 millones de clientes en España y Latinoamérica, de los cuales más de 4,5 están en Latinoamérica.

### **Estrategia de negocio**

La visión de Repsol YPF es: *Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor.* Partiendo de esta visión, Repsol YPF presentó el plan estratégico para 2008-2012 cuyos objetivos principales son mejorar los resultados, fortalecer la posición competitiva de la compañía y lograr una menor exposición al riesgo a través de un portafolio de negocios más equilibrado. El nuevo plan está orientado al crecimiento, a la rentabilidad y al incremento de valor para los accionistas, otros grupos de interés y la sociedad en

general. Todo ello enmarcado en los principios del desarrollo sostenible y en el compromiso de contribuir al bienestar de los países y comunidades en los que la compañía está presente. La preocupación por la seguridad, la protección del medio ambiente y la responsabilidad corporativa forman parte de esta estrategia.

Con este plan, Repsol YPF apuesta por un crecimiento orgánico a través de la inversión en diez proyectos clave. De estos proyectos, tres de ellos se desarrollarán en la Península Ibérica en el área de downstream (refino, marketing y química). En el área de Upstream (exploración y producción) desarrollará cinco grandes proyectos de crecimiento en el Golfo de México, Brasil, Libia, Argelia y Perú. Por último, en gas natural licuado se desarrollarán dos proyectos, uno en Perú y otro en Canadá.

### **La responsabilidad corporativa en Repsol YPF**

Repsol YPF entiende que su principal función en la sociedad en la que forma parte es satisfacer las necesidades de energía de aquellos países donde opera y hacerlo de un modo que sea eficiente, sostenible y seguro. Además, considera que esta función social debe cumplirse en un entorno de confianza entre la compañía y sus grupos de interés.

Para Repsol YPF la confianza social es un activo fundamental para el cumplimiento de sus objetivos de negocio, que facilita la distribución equilibrada y sostenible de valor entre sus grupos de interés, maximizando el valor de la compañía en el tiempo. Considera que la confianza es la base de la licencia para operar que la sociedad otorga a la compañía. La confianza permite que Repsol YPF ejecute sus planes de negocio sin oposición pública, que pueda desarrollar sus proyectos en nuevos lugares, que sus empleados le sean leales o que sus clientes se mantengan fieles en un mercado tan competitivo como la energía.

Para Repsol YPF, la responsabilidad corporativa supone promover una manera de desarrollar sus negocios que genere la confianza social necesaria para cumplir con su visión estratégica. Así, la responsabilidad corporativa constituye su marco de actuación respecto a los grupos de interés con los que la compañía se relaciona: accionistas, clientes, socios y proveedores, empleados, y la sociedad en general. Ese marco de actuación se fundamenta en la ética y la transparencia; el cuidado del medio ambiente y la seguridad, y el cumplimiento del compromiso con sus empleados y la sociedad.

En 2007, Repsol YPF lanzó el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 que incluye nueve programas agrupados en seis líneas estratégicas

identificadas por la compañía en cuyo desarrollo involucra a todas las áreas corporativas y unidades de negocio. La primera línea se refiere al buen gobierno y al comportamiento ético, la segunda a la atracción y retención del talento, la tercera a la seguridad y a la salud, la cuarta a la gestión de los impactos ambientales de las operaciones, la quinta al impacto de los productos y por último, la sexta línea estratégica está dedicada al diálogo y cooperación con la comunidad que se materializa en el programa denominado compromiso con la comunidad. Además, el plan contempla tres líneas de actuación transversales relacionados con la formación, seguimiento y comunicación de cada programa.

### La acción social en Repsol YPF

Hasta 1999, Repsol YPF tenía un presupuesto institucional comprometido para realizar acciones institucionales en España relacionadas a temas culturales y a la recuperación del patrimonio histórico en torno a las refinerías. Con la adquisición del 97,81% de YPF en 1999 la compañía se ha transformado en la mayor empresa privada energética de España y Latinoamérica. Ha pasado de ser una compañía nacional a una multinacional, consolidándose como un grupo energético integrado, líder en una región de alto potencial de crecimiento como es Latinoamérica.

A partir de ese momento vino la llamada del exterior, surgieron nuevas necesidades y nuevos planteamientos que requerían otro tipo de acción social. Consecuentemente, se creó el departamento de acción social y mecenazgo desde donde se hicieron muchas actividades “siempre había colectivos a los que se podía ayudar pero no se aplicaba un enfoque estratégico”<sup>23</sup>.

En 2002, con el fin de elaborar el primer informe social Repsol YPF hizo un inventario de las acciones que se hacían en el exterior. “Nos sirvió mucho, era como un informe piloto que nos permitió conocer lo que se hacía en el ámbito social en todos los países en los que la compañía estaba presente pues la parte medio ambiental estaba más avanzada ya que el primer informe medio ambiental verificado se elaboró en 1998.”

En 2003 se creó el Comité de Reputación Corporativa para plantear la responsabilidad corporativa y alinearla con la estrategia de negocio de la compañía. Dicho comité determinó que se debía transformar poco a poco la acción social en una actividad estratégica de la compañía.

---

<sup>23</sup> Entrevista personal con Marisol García-Bango, Subdirectora de Reputación Corporativa de Repsol YPF, Madrid, 17 de abril de 2008.

Así, en el marco del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009, se elaboró el programa de Compromiso con la Comunidad puesto que las relaciones comunitarias son un área de trabajo estratégica para Repsol YPF, contribuyen tanto al éxito del negocio a largo plazo como al desarrollo de las comunidades donde está presente.

El objetivo principal del programa de Compromiso con la Comunidad es la generación de confianza social la cual, adquiere una importancia crítica en el sector de la energía. “La desconfianza puede provocar decisiones políticas adversas, la paralización de proyectos importantes o la pérdida de clientes en mercados competitivos. La percepción pública acerca de cómo las compañías atienden problemas globales como el cambio climático, la integración de los inmigrantes o la salud pública, es cada vez más relevante desde un punto de vista estrictamente empresarial”<sup>24</sup>.

En el programa se han definido tres niveles distintos de actuación:

- Mitigación y compensación de impactos en el área de influencia directa de la instalación.
- Promoción del desarrollo sostenible en los territorios de influencia indirecta de las instalaciones.
- Promoción de programas sociales de interés general.

La mitigación y compensación de impactos en el área de influencia directa de la instalación se refiere a acciones específicas en torno al negocio y en función de las necesidades del área de influencia. El primer paso en la planificación y desarrollo de planes acción en las comunidades consiste en recabar información sobre las particularidades socio-económicas y culturales de las zonas donde Repsol YPF está presente. Se utilizan los instrumentos de la propia operación, los estudios de impacto ambiental y social, que en casi todos lados es obligatorio por legislación nacional, para identificar las necesidades y junto con este diagnóstico hay una parte de consultas con la gente de la comunidad.

En el marco del Programa de Compromiso con la Comunidad 2007-2009, Repsol YPF está desarrollando una herramienta para definir un mapa de riesgos sociales en las zonas donde opera que posteriormente será incorporado al sistema de gestión de riesgos globales de la compañía.

---

<sup>24</sup> Jaume Giró, Director General de Comunicación y Gabinete de Presidencia, “la confianza social, un activo indispensable para Repsol YPF”, Informe de Responsabilidad Corporativa 2007.

“Los riesgos sociales implican riesgos operacionales muy grandes para el negocio. Tenemos un protocolo de actuación muy riguroso que incluye la consulta a los gobiernos locales y a las comunidades indígenas. Las relaciones con las comunidades indígenas se basan en la confianza que surge por los protocolos de actuación que son muy claros y por el conocimiento y respeto hacia sus costumbres por parte de los que gestionan esta relación”<sup>25</sup>. “Por ejemplo en Ecuador existe un acuerdo con la comunidad Huaorani que se ha ido renovando y que ahora existen varios programas de colaboración y esto funciona muy bien gracias a la persona que estuvo en ese momento, que tuvo la sensibilidad de manejar la situación trayendo a un antropólogo...y la relación con la comunidad Huaorani funciona muy bien no porque hubieran unas directrices corporativas como hay de medio ambiente. Y esto es lo que se quiere superar, que existan líneas políticas como en medio ambiente”.

Las nuevas políticas de Repsol YPF proponen un estándar corporativo para las relaciones con las comunidades, modelos de gestión y de actuación que aseguren relaciones estables y de cooperación entre las poblaciones locales y la compañía. En este ámbito se deben definir distintos tipos de acción dependiendo en un primer nivel si el entorno se ubica en los países OCDE o en economías emergentes.

La promoción del desarrollo sostenible en los territorios de influencia indirecta de las instalaciones está relacionada con la contribución a los objetivos del milenio. En este ámbito, se ha determinado que se seguirá construyendo sobre la misma base en la se que se venía trabajando. “Son actuaciones más generales y que tienen más visibilidad pues no son tan focalizadas como las actuaciones en el área de influencia directa”<sup>26</sup>.

La promoción de programas sociales de interés general se refiere a acciones institucionales que pueden ser más puntuales y asistenciales y aunque no estén alineados con la estrategia corporativa, son estratégicas desde la posición de la empresa en el país.

El programa es el resultado de un largo proceso de análisis interno que culminó con su presentación en el I Taller de Relaciones con las Comunidades celebrado en abril 2007 en Madrid. En dicho taller, se reunieron por primera vez todas las personas de la compañía que trabajan en acción social en todo el mundo. En el encuentro participaron más de 50 representantes de 15 países y que procedían de diversas áreas como comunicación, asuntos jurídicos, exploración y producción, refino y marketing, también

---

<sup>25</sup> Entrevista telefónica con María Eugenia de Barnola, Subdirectora de Responsabilidad Social Corporativa de Repsol YPF.

<sup>26</sup> Entrevista personal con Marisol García-Bango op. Cit.

de fundaciones, “comprobamos que había una red muy buena de gente muy concienciada cuyas acciones funcionan muy bien pero totalmente informal y heterogénea”.

El objetivo del Taller fue la presentación del Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 y el intercambio de experiencias y buenas prácticas. Se formaron grupos de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de las relaciones con las comunidades en los que también participaron expertos de instituciones como Living Earth Foundation, Intermón Oxfam y Fundación Empresa y Sociedad.

Se detectó la necesidad de establecer una estructura organizativa con modelos de gestión y de actuación que aseguren relaciones estables y de cooperación entre las poblaciones locales y la compañía. Definir responsabilidades y desarrollar capacidades de organización y coordinación con el fin de aumentar la eficiencia de las acciones.

Así, se desarrolló un marco común de actuación a nivel corporativo y por país que permite alinear las actividades en base a los objetivos estratégicos de la compañía. “La actuaciones con las comunidades están alineadas a la estrategia corporativa pero están muy descentralizadas, existe mucha flexibilidad a la hora de adaptar las líneas centrales definidas a nivel corporativo a la realidad de cada país.”<sup>27</sup>

Se ha puesto en marcha también, la nueva plataforma global de reporting para actividades de desarrollo comunitario que es un soporte común de reporte y de seguimiento de todas las actividades planificadas. Al mismo tiempo, la compañía está participando junto con otras compañías españolas en la construcción de un sistema para evaluar la inversión social y sus impactos con la metodología LBG.

Los proyectos de compromiso con la comunidad se impulsan de la mano de las ONG’s quienes son las que gestionan estos proyectos. Hay procedimientos para evaluarlas y después evaluar el impacto en los beneficiarios y comprobar la consistencia y la sostenibilidad de estos proyectos.

“Alrededor del 80% de las contribuciones de la compañía se concentran en educación, formación y desarrollo comunitario. Por ejemplo en Ecuador se opera en una zona que está entre un parque nacional y una reserva étnica, las personas que viven allí no tiene acceso a la agricultura porque no puede explotar los parques naturales por lo que colaboramos en proyectos de formación de micro empresariado. Así pueden dedicarse al turismo sostenible”.

---

<sup>27</sup> Entrevista telefónica con María Eugenia de Barnola, op. Cit.

Los programas de educación van dirigidos principalmente a niños, a través de proyectos que inciden en la enseñanza primaria y secundaria mientras que los programas de formación se dirigen principalmente a adultos, a través de programas universitarios y de post-grado desarrollados por la Fundación Repsol YPF en España y la Fundación YPF en Argentina. Los programas de la Fundación están orientados especialmente al sector energético industrial.

También, Repsol YPF desarrolla iniciativas en el ámbito de la salud. Por ejemplo, la compañía colabora con Cruz Roja a través del proyecto “Prevención del VIH/SIDA y reforzamiento del servicio de ambulancias en Trinidad y Tobago”. La Cruz Roja de Trinidad y Tobago, estableció la Oficina del Programa de VIH / SIDA en Noviembre de 2003. “Se decidió dar prioridad a la salud puesto que el porcentaje de mujeres con sida es muy elevado, no pueden educarse ni capacitarse si no hay salud.

En 2007, Repsol YPF y sus fundaciones destinaron 32,3 millones de euros a los programas de inversión social, lo que supuso un incremento del 27% respecto al monto invertido en 2006.

Telefónica es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento. Está presente en 24 países, emplea a más de 248.000 profesionales y en 2007 obtuvo un beneficio neto de superior a 8.900 millones, cifra que representa un incremento del 43% respecto al beneficio neto de 2006.

Con el objetivo de facilitar la integración de los negocios de telefonía móvil y fija, las operaciones del Grupo Telefónica se organizan en tres regiones geográficas: España, Latinoamérica y Europa. De esta manera, la compañía busca garantizar una visión del mercado en su conjunto y designar responsables únicos para los negocios de fijo y móvil, que definan estrategias adaptadas a la realidad regional y persigan el crecimiento de los ingresos y la rentabilidad en cada área geográfica. Así, la estructura del Grupo Telefónica está compuesta por:

**El Centro Corporativo:** responsable de la estrategia global y de las políticas corporativas, la gestión de las actividades comunes y la coordinación de la actividad de las unidades de negocio.

**Telefónica España:** su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en España.

**Telefónica Latinoamérica:** su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. Adicionalmente gestiona actividades en Estados Unidos y Puerto Rico.

**Telefónica O2 Europa:** Su principal actividad es la explotación de servicios de telefonía fija, móvil y banda ancha en Europa. Opera en Reino Unido, Irlanda, Alemania, República Checa y Eslovaquia.

**Otras Sociedades:**

- Atento presta servicios de atención al cliente a través de contact centers. Dispone de centros en España, Argentina, Brasil, Centroamérica, Chile, Colombia, Estados Unidos, Marruecos, México, Perú, Puerto Rico República Checa, Uruguay y Venezuela.
- TGestiona está dedicada a ofrecer servicios de apoyo a la gestión en materia económica-financiera, recursos humanos, logística y servicios. Desarrolla actividades en España, Argentina, Brasil, Chile y Perú.

- Telefónica I+D es la compañía que se dedica a las actividades de I+D. Actualmente tiene sede en España, Brasil y México.

### Estrategia de negocio

La nueva visión de Telefónica es:

*“Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación”*

*Espíritu de progreso*

Durante 2006, Telefónica ha redefinido su visión corporativa y sus principios de actuación. “Telefónica ha cerrado una etapa y comienza otra nueva, en la que vamos a protagonizar el progreso de la sociedad en el futuro y vamos a ser líderes de forma duradera en el tiempo”. Esta es una de las conclusiones de la III Cumbre de Directivos de Telefónica que se celebró a principios de 2008. Para esta nueva etapa, se ha definido como objetivo principal convertir a Telefónica hasta 2011 en una compañía más motivadora, más personal, más abierta y más ágil.

Así, la compañía ha comenzado a implantar una nueva estrategia, denominada “Liderar el Progreso”, mediante la cual se han establecido las cuatro palancas del negocio: clientes, crecimiento, eficiencia y equipo humano.

Telefónica ha fijado como objetivo fundamental cubrir todas las demandas de los clientes y mejorar así los índices que miden sus niveles de satisfacción. Para alcanzar este objetivo, se ha creado un comité directivo para poner en marcha la campaña “de clientes a fans” dirigida a los empleados de todo el grupo. Mediante esta campaña se pretende que los empleados sean capaces de resolver las necesidades básicas de los clientes en cuanto a la oferta de servicios, de cumplir las promesas hechas al cliente y compartir con otras líneas de actuación las prácticas más recomendables.

Para el periodo 2006-2010 Telefónica se ha fijado un objetivo de crecimiento del 5% al 8% para todo el Grupo en ingresos. Para lograrlo aprovecharán el crecimiento de sectores tradicionales e intensificarán la entrada en negocios adyacentes y la innovación. El nuevo desafío en innovación es involucrar a más gente por lo que se está implantando un modelo de innovación “distribuido y en el ADN de todos nosotros”.

Para ser más eficiente, Telefónica está transformando su modelo operativo mediante la integración de los negocios fijo y móvil, de las operaciones y sistemas en una única área tecnológica y de los procesos transversales. De esta manera, todos sus esfuerzos se focalizan en el cliente. También está aplicando el concepto de una “Telefónica única” a nivel regional y global y está adoptando nuevas tecnologías en sus procesos.

Mejorar la satisfacción de los equipos humanos tendrá un gran impacto en la relación con los clientes y en el cumplimiento de los objetivos. Para lograrlo se ha desarrollado la Promesa Empleado adaptada a cada región de Telefónica para convertir a los empleados en fans, consolidar una cultura de alto desempeño, de pertenecer a una empresa internacional y compartir el talento global. En cada uno de estos frentes se han impulsado distintas iniciativas, destacando los Principios de Actuación.

### **La responsabilidad social corporativa en Telefónica**

En línea con la nueva visión de Telefónica, en diciembre 2006 el Consejo de Administración aprobó la unificación de los códigos éticos de las compañías del Grupo en un nuevo texto, el de los Principios de Actuación. Así, en 2007 éstos empezaron a ser aplicados de forma homogénea en los 23 países donde opera y extendidos a sus empleados. Sobre la base de estos Principios, la compañía construye su reputación, refuerza la confianza de sus grupos de interés y maximiza el valor a largo plazo para sus accionistas y la sociedad.

Concretamente, más de 36.000 profesionales han recibido formación sobre los principios de actuación y se prevé que durante 2008 se formará al 80%. Asimismo, se han desarrollado iniciativas y definido políticas para asegurar un comportamiento responsable en materia de publicidad, protección del menor, respeto a la protección de datos, gestión medioambiental, accesibilidad de las personas con discapacidad, cumplimiento de estándares éticos por parte de la cadena de suministro y control de la cantidad de correo basura.

Otra línea de actuación que se ha desarrollado en 2007 se centra en promover entre los clientes de Telefónica el uso adecuado de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías como la seguridad entre los menores, el reciclaje de los equipos obsoletos o cómo utilizar el móvil en lugares públicos, entre otros.

Asimismo, Telefónica quiere asegurar que todos los ciudadanos puedan disfrutar de las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación

superando barreras económicas, geográficas o de capacitación. Para cumplir con este propósito, la compañía está trabajando en el despliegue de infraestructuras y nuevas propuestas comerciales adaptadas a las posibilidades de los clientes y apostando por la educación en el uso de la tecnología. En efecto, Telefónica mantiene un compromiso con la educación y con las necesidades sociales a través de su inversión en acción social.

Para gestionar la responsabilidad corporativa, Telefónica ha desarrollado un modelo compuesto por cinco pasos que constituyen un ciclo orientado a la mejora continua. Como primer paso, se realiza un diagnóstico interno sobre los riesgos en todas las operaciones, segundo, se realiza un diagnóstico externo examinando las expectativas de los grupos de interés. Sobre esta base se avanza en el tercer paso que es la elaboración de iniciativas, proyectos y acciones de mejora que como cuarto paso, se ponen en marcha adaptándose a las particularidades de cada línea de negocio y país. El quinto paso consiste en la evaluación del cumplimiento de objetivos y la comunicación a los grupos de interés.

Todo el proceso se repite periódicamente en el tiempo por lo que el modelo se presentó internamente en el I Foro de RC de Telefónica en julio de 2006 y se puso en marcha su aplicación. Seguidamente, a lo largo de 2007 todas las empresas del Grupo realizaron un segundo diagnóstico para comprobar el avance respecto a 2006.

La gestión de la responsabilidad corporativa en Telefónica es responsabilidad de todas las unidades de negocio, coordinada desde la Dirección de Reputación, Marca y RSC de Telefónica, área encuadrada en la Secretaría General Técnica de la Presidencia. Además, esta dirección reporta a la Comisión de RRHH y RC del Consejo del Grupo los aspectos más relevantes relacionados con la reputación y su evolución, la responsabilidad corporativa y el comportamiento de Telefónica frente a las demandas de sus grupos de interés.

### **La Acción social en Telefónica**

En 2007, Telefónica destinó cerca de 90 millones de euros a las iniciativas de acción social y cultural cuyo eje principal fueron las tecnologías de la información y la comunicación.

Estas iniciativas se desarrollan a través de distintas vías de actuación, siendo una de las principales Fundación Telefónica. Creada en 1998, Fundación Telefónica tiene como objetivo articular la acción social y cultural de Telefónica. En 2005, se vio la necesidad de redefinir la estrategia de acción social de la fundación y focalizar los

esfuerzos. “Fue un proceso largo de reflexión, la empresa se planteó reforzar la acción social a través de la Fundación focalizando los temas en la educación a través de las TIC.”<sup>28</sup> Se definió una estrategia global puesto que además de España, la Fundación está presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Así, aunque cada una de las fundaciones tiene una actuación local acorde con su realidad social, su enfoque estratégico es global compartiendo una misma misión, fines y métodos de trabajo. Se definieron 5 programas:

Proniño, cuyo objetivo es erradicar el trabajo infantil. “Acogimos este programa cuando Telefónica adquirió las filiales latinoamericanas de la compañía estadounidense Bellsouth. Hasta ese momento, el programa era más bien una acción filantrópica de Bellsouth que consistía en donaciones periódicas. Ahora es un programa integral que trabaja para la erradicación del trabajo infantil y la plena integración en la sociedad de miles de niños y adolescentes en Latinoamérica en el que la colaboración con ONG es fundamental.” Proniño centra sus actividades en la protección integral de los niños y adolescentes en situación de trabajo infantil, en la enseñanza continuada y la mejora de la calidad educativa mediante el uso de las TIC, y en el fortalecimiento de los agentes sociales y de las instituciones que deben formar parte del combate contra el trabajo infantil. El programa Proniño beneficia a 30 de junio de 2008 a casi 79.000 niños, niñas y adolescentes en 13 países de Latinoamérica y su objetivo es llegar a 100.000 a finales de 2008.

EducaRed es un programa global creado en 1998 por Fundación Telefónica para potenciar el uso educativo de la Red en beneficio de profesores, alumnos, padres y centros escolares. Su principal vehículo de expresión es su portal de Internet que se ha convertido en una iniciativa educativa de referencia en lengua española que engloba desde la educación infantil hasta el acceso a la universidad. Cuenta con portales gemelos en Argentina, Brasil, Chile y Perú creados en 2002 y en Colombia y México en 2007. El programa se estructura en tres áreas de actuación: La primera es EducaRed Virtual cuya principal finalidad es promover el uso educativo de Internet en el aula. La segunda es EducaRed Formación cuyo propósito es acercar las TIC a los centros escolares y sobre todo a los docentes con actividades presenciales, semipresenciales y online. La tercera es EducaRed Internacional, mediante la cual se desarrolla un conjunto de proyectos de

---

<sup>28</sup> Entrevista personal con Almudena Bermejo, Directora de Comunicación de Fundación Telefónica y Carmen de la Serna Directora de Coordinación de Fundación Telefónica, Madrid, 27 de mayo de 2008.

alcance internacional como el Certamen Internacional de EducaRed de Innovación Educativa o las aulas Fundación Telefónica en hospitales, entre otros.

Voluntarios Telefónica es un programa que pretende el desarrollo de una red solidaria constituida por personas que trabajan en el Grupo, y que pueden aportar una parte de sus conocimientos, de su tiempo y de su ilusión para mejorar la calidad de vida de los colectivos más necesitados. El programa se desarrolla en 14 países y está abierto a todos los empleados del Grupo. En 2007, el número de voluntarios ascendió a 18.173 personas inscritas en 14 países, lo que supone el 16% del total de la plantilla de estos países. La Fundación promueve una red solidaria entre los empleados de Telefónica con propuestas de actividades concretas en programas propios como Proniño o en programas de entidades sin ánimo de lucro que la Fundación apoya. Además, una segunda línea de trabajo consiste en el desarrollo de proyectos sociales definidos y puestos en marcha por los propios empleados. Para esto, se les facilita formación, asesoramiento técnico y financiación.

Fórum promueve en la sociedad el debate y la divulgación sobre las TIC. Las tres líneas básicas de actuación de Forum son: La creación de conocimiento mediante la promoción y seguimiento de proyectos de investigación y estudios específicos desarrollados por expertos e intelectuales. También, el análisis y debate mediante la organización de congresos, seminarios, conferencias y foros tanto presenciales como en red. Por último, la divulgación del conocimiento mediante la publicación de estudios e investigaciones en la Colección Fundación Telefónica creada con la editorial Ariel. También está la edición de una publicación académica, *Telos, Cuadernos de Comunicación e Innovación*.

Arte y Tecnología es un programa de actividades artísticas y culturales de alcance internacional que busca la relación entre el arte contemporáneo, la vanguardia tecnológica y la educación. Además, se ocupa de gestionar el patrimonio artístico y cultural del Grupo Telefónica formado por cinco colecciones compuestas por obras de autores de prestigio pertenecientes a diferentes movimientos artísticos. Fundación Telefónica tiene cuatro espacios culturales de primer orden en Argentina, Chile, España y Perú. Asimismo, Fundación Telefónica gestiona el patrimonio histórico-tecnológico que posee Telefónica, manteniendo y recuperando diferentes equipos que han contribuido a la prestación del servicio telefónico desde sus inicios.

Por otra parte, la Fundación desarrolla el certamen Internacional Vida, que busca promover la creación artística realizada a partir de técnicas y conceptos relacionados con las nuevas tecnologías, y que es uno de los concursos más prestigiosos en este ámbito a nivel mundial.

Otra vía de actuación además de Fundación Telefónica está dentro la compañía. En efecto, Telefónica realiza diversos patrocinios sociales y culturales puesto que no siempre es sencillo definir que iniciativas pasan a la fundación y cuáles quedarán en la empresa, “la línea es aún difusa entre la compañía y la fundación.”<sup>29</sup> Aunque la Fundación depende de las aportaciones de la compañía, es una organización independiente por lo que está desvinculada del día a día de Telefónica.

Sin embargo, “existen otras iniciativas sociales que no son acciones filantrópicas aunque la fundación también participe puesto que se implica a todos los departamentos de la compañía”<sup>30</sup>. Telefónica dispone de varios mecanismos para el fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad en sus propias empresas y en su cadena de suministro. “Por ejemplo ahora hay personas con discapacidad que trabajan en los *call centers* y que son una prioridad para el negocio pues se ha comprobado que la satisfacción del cliente es del 100%”.

Telefónica Accesible es un proyecto integral para las personas con discapacidad. El objetivo de este proyecto es hacer de Telefónica un Grupo accesible en todos sus procesos y contribuir activamente a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad.

En 2007, la compañía realizó mejoras en su normativa Telefónica Accesible que fija criterios mínimos de accesibilidad en 13 ámbitos, comenzó su difusión interna e inició su aplicación en los ámbitos de accesibilidad web, terminales telefónicos, tiendas y atención al cliente. En este contexto, Telefónica aumentó su oferta de productos y servicios accesibles y trabajó en nuevos desarrollos desde Telefónica I+D, como el de Granda, dedicado exclusivamente al ámbito sociosanitario. En Telefónica Accesible participan las diferentes empresas del Grupo y líneas de negocio, aportando sus capacidades y conocimientos, aunque la labor y la experiencia acumulada de ATAM son también fundamentales.

---

<sup>29</sup> Entrevista personal con Esther Trujillo, gerente de Responsabilidad Corporativa de Telefónica, Barcelona, 16 de abril de 2008.

<sup>30</sup> Ibid.

ATAM es un proyecto de acción social compartido entre los empleados y las empresas del Grupo Telefónica. Está gestionada y financiada íntegramente por las empresas y el colectivo de trabajadores, pensionistas, prejubilados y desvinculados pertenecientes a 22 empresas del Grupo Telefónica. Actualmente cuenta con más de 60.000 socios y unas aportaciones de 13,9 millones de euros.

La asociación dispone de un sistema de ayudas económicas directas soportadas por una red de oficinas, ofrece un servicio de integración laboral que implica la orientación, formación, búsqueda de empleo y seguimiento posterior, también desarrolla labores de valoración y diagnóstico de la discapacidad a través de un equipo multidisciplinar de profesionales.

Por ejemplo, en 2007 ATAM colaboró con Telefónica en la elaboración de un manual de Principios Conceptuales y Pautas Metodológicas de Actuación para la integración laboral de personas con discapacidad en la compañía.

Para medir y evaluar su acción social y cultural, Telefónica adoptó en 2007 la metodología internacional LBG. Con esta metodología, la compañía ha podido cuantificar conceptos que hasta ahora no tenía en cuenta, por ejemplo, el tiempo de voluntariado corporativo. Así, el total de las contribuciones a la comunidad en 2007 se distribuyó de la siguiente manera: El 57.7% de las contribuciones correspondió a España, el 37.5% a Latinoamérica y el restante 4.8% se distribuyó en Europa. En cuanto a las categorías, el 37.5% de las contribuciones se destinaron a educación, el 22% al bienestar social, el 20% al arte y la cultura, el 11.5% al desarrollo económico, 7,5% a la salud y la discapacidad y el 1.5% al medio ambiente.

## Análisis de los resultados

En un reciente artículo Hecht (2008) sostiene que la acción social está en un punto de inflexión. A nivel agregado, el autor sugiere que extraordinarias fuerzas de cambio, básicamente nuevas formas de contribuir al cambio social, están afectando el modo en que este sector tradicionalmente opera.

Epstein (2005) describe una empresa que tradicionalmente destacaba por su generosidad realizando importantes contribuciones a la sociedad en del sur de Arizona, optó por instaurar una profunda transformación en la naturaleza de sus programas de acción social. Más aún, Epstein destaca que este no es un hecho aislado, al contrario forma parte de un cambio histórico que se esta produciendo en el ámbito de la filantropía corporativa. El autor entrevistó a los consejeros delegados de 7 compañías, el Grupo Interpublic, Citigroup, Macgraw-Hill, GlaxoSmithKline, Prudencial Financial, Deloitte y KPMG U.S. y pudo comprobar que todas efectuaron importantes cambios en sus programas de acción social.

Las 8 empresas estudiadas decidieron reformar sus políticas de acción social después de realizar un profundo análisis de las distintas actividades que realizaban en este ámbito. Dicho análisis les permitió constatar que la dispersión y la falta de coordinación eran las principales características de sus iniciativas en acción social. Se detectó que no existían criterios de decisión precisos que explicaran la elección de sus contribuciones y que dentro de la organización, las personas no poseían un panorama global de las actividades sociales de la empresa. Ante esta situación, las empresas se embarcaron en procesos de reflexión con el fin de reformar su acción social. Dichos procesos implicaron a diversos actores, tanto internos como externos a la empresa que realizaron el diagnóstico de la situación y a partir de la cual trabajaron en delinear las nuevas políticas en acción social.

El propósito fundamental de estos procesos de reflexión era dejar el enfoque tradicional y caritativo y adoptar un enfoque estratégico para asumir un compromiso con el desarrollo del bienestar social.

Estas reformas han sido muy recientes, la mayoría de la empresas reformadas se embarcaron en estos procesos entre 2005 y 2007, incluso hay algunas que lo no han concluido. Aunque BBVA ya ha definido su programa de acción social para

Latinoamérica, a principios de 2008 continuaba inmerso en el proceso de planificación de la estrategia de acción social para España. Del mismo modo, Acciona continua en el proceso de definir la política de voluntariado corporativo. Quizá Inditex y Telefónica son las únicas empresas del grupo estudiado que llevan más de dos años implantando sus reformados programas de acción social

Por ejemplo, BBVA decidió reformar su política de acción social centrándose primero en América Latina. Hasta el momento existía una dispersión entre estas actividades en América Latina fruto de la historia de cada banco que BBVA fue adquiriendo. En este contexto, BBVA desarrolló un largo proceso de reflexión en el que el centro corporativo trabajó con cada uno de los 10 países en varias sesiones de trabajo. Ferrovial destacó que la evolución que ha experimentado al pasar de ser una constructora española a una empresa de infraestructuras global ha provocado que se plantee reformular varios temas entre ellos, el de la acción social mediante diversas reuniones internas y *focus groups*.

Repsol empezó con un inventario de las acciones que se hacían en el exterior a partir del cual trabajar en directrices corporativas. Para esto, organizó el Taller de Relaciones con la comunidad, un encuentro con los representantes de los 15 países en los que está presente. También MAPFRE destacó la profunda revisión de las actividades fundacionales que se venían desarrollando para adaptarlas a las necesidades actuales y mejorar su utilidad y eficiencia, o Telefónica que el proceso de reflexión duró alrededor de un año.

Para abordar este análisis vamos a utilizar y adaptar el “*triángulo estratégico*” desarrollado por Mark Moore (Moore, 1995; Moore, 2000)<sup>31</sup>. Este modelo nos sirve para analizar la integración de la acción social en la estrategia de la empresa, puesto que enfatiza la importancia de definir bien el valor que cada organización quiere producir. Ahora bien, este valor es doble, el valor social y el valor económico.

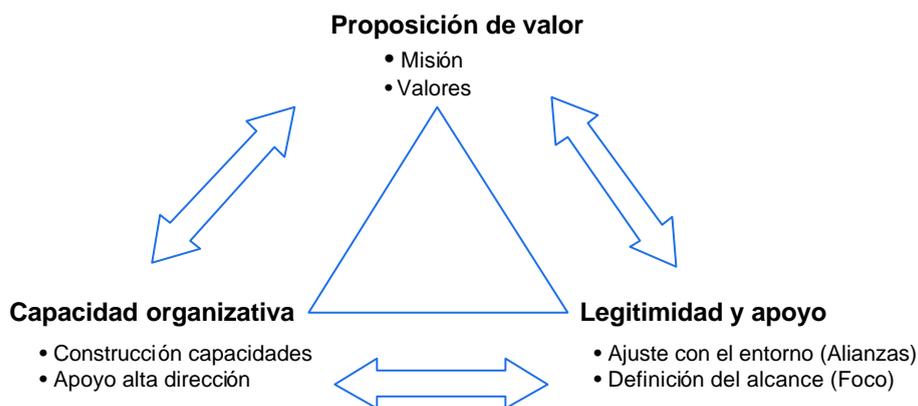
Adaptando el modelo de Moore, uno de los vértices del “*triángulo estratégico*” (ver Figura 1, vértice superior) dirige la atención directiva no solamente a la “*proposición de valor*” sino también a la misión y los valores de la organización, puesto

---

<sup>31</sup> La utilización de este modelo para analizar la estrategia de acción social de las empresas puede generar al inicio ciertas dudas porque Moore lo desarrolla para aplicarlo al sector público y al no lucrativo, pero pensamos que tiene mucha utilidad utilizarlo en este contexto. Lo utilizamos anteriormente para hablar de estrategia y emprendimientos sociales (ver SEKN, 2006).

que para que la acción social este integrada en la estrategia no sólo tiene que ayudar a realizar la misión y ser fiel a los valores incluye, de hecho, también crear valor. En las 8 empresas analizadas se trata la generación de valor social y también económico (aunque este último tome formas distintas) de una forma cada vez más prioritaria. Es por este motivo que vamos a explicar primero la misión y los valores de las empresas, y su relación con las acciones sociales que emprenden. Otro de los vértices del triángulo estratégico de Moore (vértice de la parte derecha) se denomina “legitimidad y apoyo”, y pone el énfasis en la capacidad de la estrategia para conseguir apoyos para el valor que se desea crear. En los casos estudiados este aspecto lo hemos identificado con lo que llamamos ajuste foco de la acción y la capacidad para crear alianzas. Estos dos aspectos que no aparecen en modelo inicial del triángulo estratégico, son para nosotros una concreción del mismo. El último vértice (parte izquierda) del triángulo se dedica a la “capacidad operacional”. Pone el énfasis en si existen suficientes conocimientos y capacidades para obtener los resultados deseados. En las empresas estudiadas hemos analizado la capacidad que tienen estas para crear una ventaja competitiva sostenible, y el grado de alineación con las operaciones “core” de la empresa. De nuevo, estas dos ideas nos sirven para desarrollar el triángulo estratégico.

**Figura 1: El “triángulo estratégico”**



Fuente: Adaptación propia basada en Moore (2000), Johnson & Scholes (2001) y SEKN (2006).

En definitiva, la adaptación del triángulo estratégico para comprender la acción social de las empresas y su alineación con la estrategia de la empresa nos muestra de una forma sencilla algunas de las principales variables que las empresas han de tener en cuenta para operar de forma estratégica su acción social. Como veremos en las

conclusiones, algunas empresas ya están operando cada vez más de una forma más estratégica y menos caritativa.

Godfrey (2005) expone la importancia de la coherencia de la acción social con los valores de la organización. El autor sostiene que la consistencia en la identidad representa un factor crítico de la estrategia de acción social de una empresa. Las actividades de acción social que son consistentes con la identidad y la misión de la compañía serán genuinas y serán percibidas como tal. Además se asegura así la consistencia entre el portafolio de actividades de acción social de la empresa y su actividad central.

Al examinar las actividades de acción social de las 8 grandes empresas estudiadas, se puede comprobar que éstas han delineado las nuevas políticas y líneas de actuación de su acción social de tal manera que mantengan un alto grado de coherencia con su misión, visión y valores. Por ejemplo, ACCIONA ha definido su misión en “ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.” También ha definido su visión: “Queremos seguir aportando valor a nuestros accionistas y otros grupos de interés contribuyendo al crecimiento económico, al bienestar social y al equilibrio medioambiental mediante la excelencia en la gestión de nuestros recursos humanos, tecnológicos y financieros, para que generaciones actuales y futuras disfrutemos de una vida mejor”.

El desarrollo sostenible es la seña de identidad de ACCIONA y el eje central de su crecimiento. En coherencia con esta identidad, la compañía ha establecido que las actividades de acción social se basan en dos ejes fundamentales: que estén vinculadas a la actividad y líneas estratégicas de la compañía y que sean sostenibles.

La visión del Grupo BBVA es: *BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas*. La visión constituye la esencia de la organización y se condensa en la idea de “futuro”. La identidad y el posicionamiento de la marca corporativa BBVA están definidos por la combinación de tres ejes básicos que resumen la visión del grupo y que son los pilares sobre los que construye su estrategia de negocio, su marca y su reputación: Los principios corporativos, la prioridad de la innovación y la idea de trabajar de personas para personas. Así, el Grupo determinó que el desarrollo de actividades de acción social debe enmarcarse dentro de estos tres conceptos.

En el siguiente cuadro se presentan las misiones de las 8 empresas estudiadas.

Cuadro 2: Las 8 empresas del IBEX 35 y su misión

Empresa	Misión
Acciona	<i>ser líderes en la creación, promoción y gestión de infraestructuras, energía y agua contribuyendo activamente al bienestar social, al desarrollo sostenible y a la generación de valor para nuestros grupos de interés.</i>
Abertis	<i>ser un operador de referencia a través del crecimiento continuo, la excelencia en la calidad de servicio, el diálogo y el compromiso y la iniciativa en la búsqueda de soluciones para la dotación de infraestructuras.</i>
BBVA	<i>trabajamos por un futuro mejor para las personas</i>
Ferrovial	<i>Ferrovial aspira a ser reconocida en todo el mundo como una organización eficiente y de referencia en la gestión de las infraestructuras, comprometida con el papel como empresa global.</i>
Inditex	<i>Consideramos las variables social y medioambiental como eje estratégico de nuestra gestión. El crecimiento sostenible, una exigencia de nuestros clientes y de la sociedad en su conjunto es un valor compartido a nivel interno y que extendemos a nuestros proveedores**</i>
Mapfre	<i>El Seguro, por su propia naturaleza y al tiempo que procura la prestación de un servicio excelente, debe contribuir al desarrollo social y económico de los países y de sus habitantes, generando riqueza y puestos de trabajo, fomentando el ahorro y trabajando por la solidaridad.*</i>
Repsol YPF	<i>Ser una empresa internacional petrolera y gasista integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor</i>
Telefónica	<i>Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos, proporcionándoles servicios innovadores basados en las tecnologías de la información y la comunicación” Espíritu de progreso</i>

\*Mapfre no ha definido explícitamente su misión, sin embargo la entrevista elite permite deducir que las palabras de su presidente en la carta de presentación del informe anual 2007 describen su misión

\*\*Inditex no ha definido explícitamente una misión, esta la misión de su estrategia de responsabilidad social.

Fuente: Autores a partir de las memorias de empresas

Carroll (1991) afirma que la acción social de la empresa se sitúa en la cima de la pirámide de lo que se conoce como la responsabilidad social corporativa. En la misma línea, autores como Godfrey (2005) argumenta que académicos y empresarios consideran la acción social como una importante dimensión de la responsabilidad social corporativa. Incluso, Saiia (2001) argumenta que la acción social es un elemento vital de la responsabilidad corporativa y una práctica presente en las expectativas de los *stakeholders* o grupos de interés.

La investigación de Rabanal (2005) sobre el patrocinio y mecenazgo de 57 empresas españolas de las cuales 10 pertenecen al IBEX 35, reveló que la tercera parte de estas empresas ha modificado sus actividades de patrocinio y mecenazgo a raíz de la adopción estratégica de la responsabilidad social corporativa. La mayoría de estos cambios se deben a la adopción estratégica en las actividades de patrocinio y mecenazgo, la creación del departamento de responsabilidad social y a la consideración de los *stakeholders* o grupos de interés a la hora de tomar decisiones de patrocinio y mecenazgo bajo la premisa de una actuación socialmente responsable.

El objetivo fundamental de la estrategia de responsabilidad social corporativa de las 8 empresas estudiadas es crear valor para la empresa y los *stakeholders* o grupos de interés. Para desarrollar esta estrategia, las empresas han definido líneas de actuación y una de estas líneas se refiere a su acción social o lo que la mayoría denomina, su compromiso con la sociedad. Para las empresas estudiadas, cada vez más, la responsabilidad social corporativa supone una proposición de valor para los grupos de interés, tanto externos como internos.

Por ejemplo, En Ferrovial, los tres ejes fundamentales de su estrategia de responsabilidad social son

- Compromiso con los grupos de interés: Reforzar la relación con los grupo se interés y crear valor para todos ellos.
- Inversiones en la comunidad: Invertir en el desarrollo de las comunidades donde la empresa está presente.
- Compromiso con el planeta: Comprometerse con los problemas globales como la pobreza o el cambio climático.

De igual manera, el modelo de responsabilidad social de MAPFRE contiene tres pilares: el buen gobierno de la empresa, la responsabilidad social y la acción social.

Por su parte, Repsol YPF lanzó el Plan Director de Responsabilidad Corporativa 2007-2009 que incluye nueve programas agrupados en seis líneas estratégicas identificadas por la compañía en cuyo desarrollo involucra a todas las áreas corporativas y unidades de negocio. La primera línea se refiere al buen gobierno y al comportamiento ético, la segunda a la atracción y retención del talento, la tercera a la seguridad y a la salud, la cuarta y quinta se refieren a la gestión de los impactos ambientales de las operaciones, y los productos y por último, la sexta línea estratégica está dedicada al

diálogo y cooperación con la comunidad que se materializa en el programa denominado Compromiso con la Comunidad.

“La mayoría de los emprendimientos sociales exitosos tienen bien definidos los límites y el foco de su actuación”. Es una de las conclusiones extraídas del trabajo de investigación de la red SEKN publicado en 2006, sobre las prácticas de gestión social efectiva de las organizaciones de la sociedad civil y de las empresas. Otra de las conclusiones del estudio es que el alineamiento con el entorno, tanto de los grandes procesos como del contexto más inmediato contribuye al éxito del emprendimiento.

Por su parte, Porter y Kramer (2002) señalan la relación entre la acción social y el contexto competitivo (los cuatro elementos de la ventaja competitiva). Los autores afirman que una acción social es auténticamente estratégica cuando las empresas concentran sus esfuerzos en mejorar su “contexto competitivo” es decir los sitios en los que la empresa opera. Las 8 empresas enfatizaron que el objetivo fundamental de la profunda transformación de su política de acción social que están implantando es la creación de valor social. Para cumplir con este objetivo, las empresas coinciden en dos conceptos: focalizar los esfuerzos y actuar donde tiene presencia.

Repsol YPF elaboró el programa de Compromiso con la Comunidad en las sociedades en que está presente puesto que las relaciones comunitarias son un área de trabajo estratégico para la compañía. Centró sus actividades en educación y desarrollo comunitario para lo cual desarrolló un marco común de actuación a nivel corporativo y por país que permite alinear las actividades en base a los objetivos estratégicos de la compañía. Sin embargo, existe mucha flexibilidad a la hora de adaptar las líneas centrales definidas a nivel corporativo a la realidad de cada país.

Mapfre pretende potenciar su contribución al desarrollo de la sociedad aportando recursos empresariales destinados a la mejora directa o indirecta de las condiciones de vida de los colectivos más desfavorecidos de los países en los que está presente. En España, la actuación está enfocada a promover la integración social y laboral de las personas con discapacidad mediante la formación. En el ámbito internacional, la acción social está focalizada en los países de América Latina en los que Mapfre está presente. El objetivo es el apoyo a la educación integral de niños y jóvenes desfavorecidos.

Telefónica se planteó reforzar la acción social a través de la Fundación focalizando los temas en la educación a través de las TIC. Se definió una estrategia

global puesto que además de España, la Fundación está presente en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Venezuela. Así, aunque cada una de las fundaciones tiene una actuación local acorde con su realidad social, su enfoque estratégico es global compartiendo una misma misión, fines y métodos de trabajo. Se definieron 5 líneas de acción.

El tema de las alianzas estratégicas entre empresas y ONG's ha llamado la atención de diversos autores. Los estudios de Berger, Cunningham & Drumwright y Argenti (2004) confirman que a pesar de los profundos desafíos que implican, existen relaciones de colaboración empresas/ONG's que han prosperado y se han transformado en alianzas estratégicas que generan beneficios mutuos y permiten alcanzar objetivos estratégicos.

Asimismo, Austin, Herrero y Reficco (2004) argumentan que empresas líderes a nivel mundial están redefiniendo el rol de sus actividades de acción social en el cual, las alianzas intersectoriales constituyen un instrumento clave. Los autores analizaron en profundidad diversas relaciones de colaboración entre compañías y ONG's y concluyeron que estas muchas veces evolucionan a través de 3 etapas: filantrópicas, transaccionales y integrativas. Las que alcanzan la última etapa se terminan convirtiendo en verdaderas alianzas estratégicas.

Las 8 empresas analizadas consideran fundamental para el éxito de los programas de acción social el contar con un socio estratégico especializado, y así conseguir una legitimidad y apoyo para operar. En lugar de adoptar el enfoque tradicional de donante/receptor, las empresas han decidido establecer relaciones de colaboración con entidades del tercer sector en el que ambas partes trabajan conjuntamente en la gestión de los proyectos, realizando evaluaciones periódicas del avance y midiendo los impactos sociales. Por ejemplo, Abertis resalta el acuerdo que mantiene con Cruz Roja, como este ha ido avanzando hacia diversos frentes de colaboración en proyectos de medio y largo plazo. Otro ejemplo es el acuerdo firmado entre Inditex y Médicos Sin Fronteras (MSF) mediante el que además del convenio de colaboración, Médicos Sin Fronteras se convierte en asesor del Consejo Social de Inditex, órgano corporativo que perfila las líneas de actuación de la compañía en materia de responsabilidad social corporativa.

Para implantar sus programas de acción social, y avanzar para realmente construir una estrategia en este terreno, las empresas han formalizado los procesos de gestión instaurando estructuras organizativas. Si analizamos las 8 empresas estudiadas veremos que han apuntalado sus actividades de acción social con la planificación estratégica y la asignación presupuestaria. Sin embargo, la arquitectura organizativa que han diseñado para implantar estas actividades difiere entre una y otra.

Sobre la formalización de los procesos de gestión, es decir el establecimiento de políticas, reglas, planes y *reporting* en el ámbito de la acción social se han encontrado muy pocas investigaciones. A nivel agregado, está el trabajo de Dunn, publicado en 2004 en el *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, sobre la creciente profesionalización de los procesos de decisión en el ámbito de la acción social mediante la institucionalización de estructuras formales. Encontró una correlación positiva entre la profesionalización de los programas y grandes empresas privadas cuyos directivos hubiesen actuado alguna vez como voluntarios en la recaudación de fondos de alguna causa social.

A nivel empresa, está el trabajo de Brammer, Millington y Pavelin publicado en 2006 en *Business Ethics: A European Review*. Los autores exploraron la gestión de la acción entre las grandes empresas británicas revelando un alto grado de formalización de los procesos de gestión. Concretamente, encontraron que los procesos de decisión están muy centralizados ya sea en el consejero delegado o algún otro alto directivo y que los procesos de gestión se delegan a un área funcional de la empresa, generalmente relaciones públicas y concluyeron que la acción social de las grandes empresas británicas es por tanto estratégica.

Diversos autores sostienen que una iniciativa de acción social es verdaderamente estratégica para una empresa, cuando ésta es capaz de utilizar los recursos y habilidades centrales de su negocio para generar beneficios sociales. Hess, Rogovsky y Dundee (2002) advierten lo que ellos denominan el nuevo fenómeno de implicación corporativa en la comunidad. Los autores sostienen que las empresas que logran generar beneficios sociales para la comunidad y ventajas competitivas para ellas mismas a través de su acción social, son aquellas que hacen un significativo uso de sus recursos y competencias centrales. En la misma línea, el artículo que hemos citado anteriormente sobre la ventaja competitiva de la acción social corporativa de Porter y Kramer (2002), menciona que solo cuando una actividad social produce simultáneamente valor social y

valor económico existe una convergencia entre los intereses de la acción social corporativa y los intereses del negocio. De acuerdo a los autores, esta convergencia surgirá cuando la empresa utilice su conocimiento y sus activos especializados para desarrollar su acción social.

En 2003 se publicó en *Stanford Social Innovation Review* el caso de la estrategia de acción social de Cisco Systems. Hoyt, su autor asegura que la estrategia de esta empresa proveedora de conexiones a Internet permite que los objetivos de acción social y los objetivos de negocio se refuercen mutuamente. Uno de los programas que Hoyt destaca es el programa académico que la empresa desarrolló para estudiantes de colegio y universidad que quisieran desarrollar una carrera en el campo de la tecnología de las comunicaciones. Implicó directamente a sus empleados quienes utilizaron su capacidad intelectual y técnica para desarrollar la currícula del programa académico. El lanzamiento de este programa coincidió con la escasez de profesionales cualificados y especializados en tecnología de la información por lo que además de generar un importante impacto social, contribuyó a satisfacer la creciente necesidad de capital humano de Cisco Systems, un factor que empezaba a limitar su crecimiento. En la misma línea, Bonfiglioli, Moir & Ambrosini (2006) describen las iniciativas en acción social de Microsoft para promover el empleo en Europa y demostrar como estas actividades proveen ventajas competitivas.

Por otro parte, existen autores que han comprobado que las fundaciones tienen un papel fundamental en el desarrollo de los programas de acción social (Marx, 1999). Aseguran que las fundaciones corporativas permiten estabilizar las contribuciones y también profesionalizar las actividades de acción social. El hecho de desvincular los procesos de decisión sobre acción social de los tomadores de decisión del negocio transmite un compromiso por estabilizar las actividades de acción social puesto que no están sujetas a un proceso de decisión oportunístico o cambiante. A nivel de España, un estudio realizado por Esade (2002) revela que las fundaciones de empresa son un fenómeno reciente y creciente y que el 60% de las empresas del IBEX 35 cuentan con una fundación de empresa.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Sobre las fundaciones de empresa en España ver: Iglesias, M. & Vernis, A. (2007). *Una aproximación a las fundaciones de empresa*.

Smith (1994) enfatizó la importancia de la implicación del consejero delegado en la adaptación de la empresa en el nuevo paradigma de la acción social estratégica. El autor sugiere que el rol del consejero delegado es institucionalizar la acción social creando un ambiente que permita imbuir los principios de la acción social dentro de la organización.

Las empresas estudiadas coinciden en destacar la implicación de la alta dirección como uno de los aspectos clave en el desarrollo de las nuevas políticas en el ámbito de la acción social. Inditex y Acciona, ambas empresas familiares, destacan el impulso que han dado sus respectivos presidentes que son a la vez fundadores y mayores accionistas. BBVA y Mapfre subrayan también la implicación del presidente. Por ejemplo, BBVA destaca la asistencia del presidente a la presentación del nuevo plan al comité de responsabilidad y reputación. O Mapfre que resalta que el presidente de la compañía es presidente del Instituto de Acción Social por expreso deseo suyo.

El resto de las empresas estudiadas subrayan que los programas de acción social como parte de una de las líneas estratégicas de actuación de su responsabilidad corporativa han sido aprobados por el consejo de administración.

Cuadro 3: Ranking Merco 2008 de reputación de los líderes de empresas y de las empresas

Empresario con mayor reputación 2008	Empresa	Puesto en el Ranking	Empresa con mejor reputación	Puesto en el Ranking
A. Ortega	Inditex	1	Inditex	1
C. Alierta	Telefónica	3	Telefónica	2
A. Brufau	Repsol YPF	5	Repsol YPF	4
F. González	BBVA	6	BBVA	7
J. Entrecanales	ACCIONA	11	ACCIONA	10
R. del Pino	Ferrovial	13	Ferrovial	12
J.M. Martínez	Mapfre	20	Mapfre	13
S. Alemany	Abertis	61	Abertis	24

Fuente: Merco 2008

En España Merco, Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, es un instrumento de evaluación reputacional similar al que publica Fortune en Estados Unidos. Anualmente, elabora un ranking de reputación de las empresas por su reputación, y un ranking de reputación de los CEOs españoles. Es interesante observar que en general, la reputación de las empresas está muy relacionada a la reputación de sus líderes. La prensa española se refería así al comentar los rankings: “La solidez de

INDITEX, hay que decir, no se entendería sin la gran personalidad y extraordinario liderazgo de su presidente y alma mater. Por eso, no resulta extraño que, precisamente, Amancio Ortega haya liderado este año, y ya por sexto años consecutivo, la clasificación MERCOSUR 2008 en el apartado de Líderes. ...En el ranking, le siguen los 'pesos pesados' del panorama corporativo español (Trecet & Gómez, 2008).

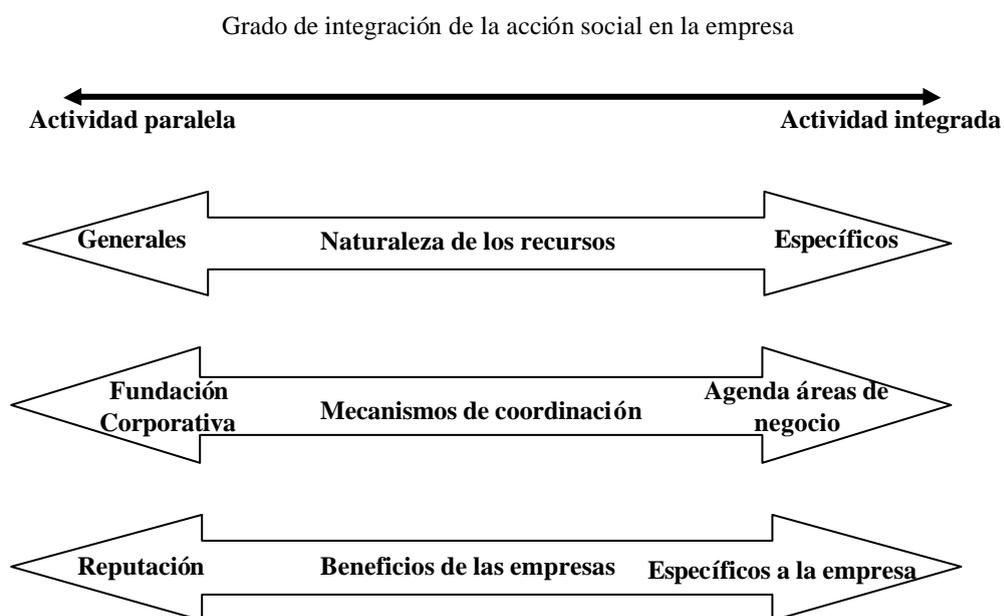
## Conclusiones: el *continuum* de la gestión de la acción social

El triángulo estratégico nos ha servido para analizar en primer lugar si las empresas analizadas tienen una proposición de valor que incluya también la creación de valor social, y la relación que establecen entre acción social y responsabilidad social corporativa. En segundo lugar nos ha permitido ver la importancia de establecer un foco y una serie de alianzas estratégicas a las actividades sociales de la empresa para ganar legitimidad y apoyo. Por último, entender la importancia de generar capacidad organizacional con el apoyo de la alta dirección.

Al examinar más en profundidad el modo en que las 8 empresas han implantado sus actividades de acción social, y tratar de establecer comparaciones nos ha ayudado a establecer un *continuum*. La forma de operar de las empresas fluctúa en un *continuum*, que hemos llamado “el *continuum* de la gestión de la acción social estratégica.”

El *continuum* permite comprobar el grado de integración de las actividades de acción social en la organización. El que una actividad de acción social esté totalmente integrada en la compañía o al contrario, constituya una actividad externa que transcurre en forma paralela a las actividades de la empresa va a depender de la naturaleza de los recursos implicados en su gestión.

**Figura 2: Continuum de la gestión de la acción social**



Fuente: Autores

Cuanto más especializados sean los recursos utilizados, más complejos serán los mecanismos de coordinación utilizados dentro de la organización. Por otro lado, cuanto más generales sean los recursos de la empresa, en el sentido de que no pertenecen a las áreas de negocio y por tanto no utilizan un conocimiento específico al *core business* o la actividad central de la empresa, más sencillos serán los mecanismos de coordinación dentro de la empresa puesto que las áreas de negocio no participan o lo hacen muy tangencialmente. En el extremo, la empresa decide delegar la gestión de las actividades de acción social a su fundación, entidad que posee su propia autonomía por lo que no existen mecanismos de coordinación dentro de la empresa.

En cuanto a los beneficios para la empresa, cuando las compañías llevan a cabo acciones tendientes exclusivamente a la creación de valor social, este tipo de acciones tienen el potencial necesario para generar una amplia gama de beneficios para las empresas en sí que (SEKN, 2006).

Mediante el estudio, se ha comprobado que mientras más generales sean los recursos de la empresa utilizados, por tanto menos complejos los mecanismos de coordinación dentro de ésta y en el extremo, la empresa decide externalizar sus actividades de acción social, los beneficios esperados se centran en la reputación como un activo intangible que se construye en el largo plazo. Así, a un lado del *continuum* está la reputación, uno de los beneficios para la empresa más estudiados y más valorados por las empresas (McKinsey Quarterly, 2008). Por otro lado, mientras más especializados sean los recursos utilizados en la gestión de las actividades de acción social por tanto más complejos sean los mecanismos de coordinación, los beneficios serán más específicos a la empresa y que van desde un mayor atractivo para los consumidores hasta una mejor relación con los gobiernos respectivos, el desarrollo de nuevos productos, un conocimiento más profundo del mercado y un mayor éxito en la selección, motivación y retención de sus empleados. Por tanto, al otro lado del *continuum* los beneficios además del fortalecimiento de su reputación serán más específicos a la empresa.

Por ejemplo, Ferrovial es una de las empresas que ha optado por integrar totalmente sus actividades de acción social al día a día de la empresa. Al implicar directamente a sus empleados con el propósito de contribuir con las capacidades centrales de la empresa, conocimiento especializado y capacidad tecnológica, está introduciendo las actividades de acción social en la agenda de las personas que trabajan

de las áreas de negocio. Los mecanismos de coordinación se fusionan en la estructura organizativa de la empresa. En efecto, los proyectos sociales se gestionan de la misma manera que los proyectos regulares de la empresa, se formula un plan estratégico, se le asigna un *project manager* y se trabaja por objetivos. Por tanto, además de fortalecer la reputación de la compañía, busca atraer capital humano comprometido, fortalecer la cultura de la empresa y el orgullo de pertenencia, y también, relaciones con los países en desarrollo que en el futuro podrían facilitar nuevas inversiones.

Otro ejemplo de integración total es el de Inditex y su programa de auditoría social de Fabricantes y Talleres Externos el cual, implica un esfuerzo grande y una dotación proporcional de medios económicos y recursos humanos. La auditoría que se realiza en las fábricas para verificar el cumplimiento básico de la ética y los derechos humanos y de los trabajadores tiene cinco fases en las que el apoyo del primer ejecutivo de la empresa y la implicación de las áreas de negocio son fundamentales puesto que este es un proceso que forma parte del *core business*, es una actividad propia de la empresa. Además están los programas de creación de capital social dirigidos a los trabajadores de las fábricas de los proveedores de Inditex y al entorno de las comunidades donde residen estos trabajadores. Por tanto, al mejorar la calidad de vida de los trabajadores que trabajan con los proveedores, Inditex está contribuyendo a mejorar la capacidad operativa de estos y por tanto, su cadena de producción.

Un ejemplo de creciente integración en la compañía es el de BBVA. Aunque el grupo no utiliza las capacidades centrales de su negocio para implantar los programas de acción social, las áreas de negocio están implicadas a través del Comité de Responsabilidad y Reputación Corporativa. Además del comité a nivel corporativo, se decidió aplicar este concepto a nivel país creando seis comités RRC, en México, Chile, Argentina, Venezuela, Perú y Colombia. Cada comité estará constituido por las distintas áreas de negocio del país, presidido por el consejero delegado del país y la secretaría estará a cargo de la dirección de responsabilidad y reputación corporativa de cada país. Además, se decidió que los temas de acción social se reportan al consejo de administración, por lo que están cada vez más integrados en los temas de negocio. Por tanto, los mecanismos de coordinación dentro la empresa son cada vez más complejos, las áreas de negocio se involucran cada vez más puesto que se ha comprobado que el plan de acción social en Latinoamérica contribuye de manera significativa a posicionar a la compañía en el mercado local.

Un ejemplo que encaja en el otro extremo del *continuum* es Mapfre. La empresa ha optado por realizar una clara separación tanto económica como de gestión entre las actuaciones en beneficio de la sociedad que son gestionadas por la Fundación Mapfre y las actividades empresariales que lo serán por Mapfre S.A. Así se creó el Instituto de Acción Social dentro de la fundación para gestionar todas las actividades relacionadas a la acción social. El instituto tiene como presidente al presidente del Grupo por expreso deseo suyo, como vice-presidente al del Grupo, como director general, al director general de comunicación y responsabilidad social y como subdirectora del Instituto de Acción Social a la subdirectora de responsabilidad social de Mapfre. Estas personas compaginan las dos funciones y las mantienen claramente separadas. Para desarrollar los programas en España, se ha involucrado a la red comercial, más de 3000 oficinas repartidas por todo el territorio. Cada oficina es tutor del proyecto que se le asigna, tiene la responsabilidad de supervisar el proyecto y entregar un reporte al Instituto de Acción Social. Sin embargo, el director de la oficina que tutela el proyecto separa el proyecto de la parte comercial, ese momento representa a la Fundación. Entre los objetivos fundamentales de Mapfre está el que la Fundación Mapfre se convierta en una institución emblemática por sus actividades educativas y culturales. Por tanto, se puede afirmar que la empresa espera que su actividad fundacional contribuya a construir una sólida reputación en la sociedad.

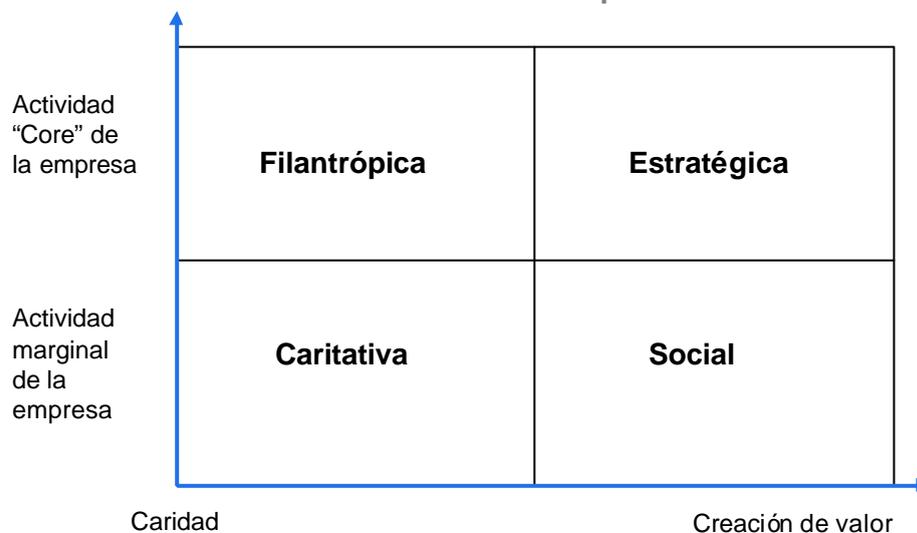
No obstante, las empresas no poseen una posición única en el *continuum*, al contrario, dependiendo del programa de acción social, la empresa se ubicará más a la derecha o a la izquierda del *continuum*. Por ejemplo, aunque Telefónica canaliza la mayor parte de su acción social a través de la Fundación Telefónica, también ha empezado a desarrollar internamente otras iniciativas sociales que implican a todos los departamentos de la compañía. Estas iniciativas están relacionadas con el fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad en la empresa y en su cadena de suministro. Por ejemplo, personas con discapacidad trabajan en los *call centers* de la compañía que ha definido esta iniciativa como una prioridad para el negocio al comprobar el elevado nivel de satisfacción del cliente.

De la misma manera, en el caso de Repsol YPF cada programa tiene una posición diferente a lo largo del *continuum*. Así por ejemplo, en el extremo izquierdo, como una iniciativa paralela o externa a la empresa estaría la labor que realiza la fundación, la cual se centra sobretudo en programas educativos de post grado y en la investigación. En

cambio, el programa Mitigación y Compensación de Impactos en el Área de Influencia Directa de la instalación se sitúa en el otro extremo; Dado que los riesgos sociales implican riesgos operacionales muy grandes para el negocio, se utilizan los instrumentos de la propia operación, los estudios de impacto ambiental y social, y junto con este diagnóstico se realizan consultas con la gente de la comunidad. Más aún, Repsol YPF esta desarrollando una herramienta para definir un mapa de riesgos sociales en las zonas donde opera que posteriormente será incorporado al sistema de gestión de riesgos globales de la compañía. Es decir, que la compañía ha optado por la progresiva integración de los mecanismos de coordinación de este programa en los de negocio.

La idea de *continuum* nos permite desarrollar la siguiente matriz, para tratar de posicionar donde se encuentran las grandes empresas respecto a su acción social. La figura 3 representa la matriz de “los modelos de acción social de la empresa”.

**Figura 3: Los modelos de acción social de la empresa**



Fuente: Autores

En el eje vertical hemos considerado hasta que punto las empresas realizan sus actividades sociales alineadas con la actividad principal de la empresa. En un extremo del eje estarían las empresas que apoyan cualquier tipo de acción social, sin ningún criterio, más allá de la motivación del fundador o los directivos. Y, en el otro extremo, las empresas que tratan de alinear al máximo las actividades sociales que realizan con el “know how” y las actividades de la empresa. En una entrevista que realizamos a S.Litow, Vice-presidente de IBM para Relaciones con la Comunidad, (Vernis, 2001) nos señalaba *“orientamos los recursos filantrópicos de IBM como si se tratara de nuestros recursos empresariales de investigación y desarrollo. Ofrecemos soluciones que*

*demuestran que la tecnología de IBM puede resolver, y no sólo abordar, problemas sociales y educacionales como si se tratara de problemas empresariales.”*

En el eje horizontal hemos considerado hasta que punto las empresas realizan sus actividades sociales pensando en la creación de valor económico y social al mismo tiempo. En un extremo del eje se situarían las empresas que realizan sus actividades sociales pensando única y exclusivamente en realizar una acción caritativa, regalar a la sociedad recursos sin esperar nada a cambio. En el otro extremo se situarían las empresas que en el momento de realizar una acción social están pensando en que contribución social y económica esta generará. Y, se preocupan de la medición, la evaluación y el impacto de la misma.

Para entender las implicaciones de los cuatro modelos de acción social de la empresa, hemos desarrollado en la Figura 4 sus principales características estratégicas (inicio, análisis, implementación y evaluación).

**Figura 4: Los cuatro modelos de gestión de la acción social de la empresa**

<b>Modelo</b>	<b>Inicio / Motor</b>	<b>Análisis Intervención</b>	<b>Implementación</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Caritativo</b>	Deseo fundador/a, familia, o del equipo directivo	Mínimo o inexistente	Intervención directa y/o financiación a organizaciones sociales	Facturas
<b>Filantrópico</b>	Área/departamento de imagen, reputación y/o marca	Análisis de riesgo, y de imagen	Intervención directa, subcontratación y/o co-financiación con terceros	Impacto en medios de comunicación
<b>Social</b>	Área/dep. responsabilidad social corporativa Fundación corporativa	Análisis de riesgo, imagen, y influencia en determinados indicadores	Financiación terceros Intervención directa	Impacto social Encuestas a determinados stakeholders.
<b>Estratégico</b>	Diferentes áreas y departamentos con el apoyo de la dirección general	Análisis de cash flows y de necesidades	Alianzas con terceros, diseño conjunto programas, actividades y financiación	Aproximación a una medición de resultados y de impacto social y económico.

Fuente: Autores

En el modelo caritativo encajan aquellas empresas cuyas principales motivaciones para realizar algún tipo de contribución a la sociedad fluctúan entre los intereses de los fundadores, principales accionistas o máximos directivos de la empresa

y las respuestas reactivas a las presiones de alguna ONG o la comunidad local. En esta situación, las empresas no buscan contribuir a la resolución de un problema social ni obtener algún tipo de beneficio para ellas mismas. Como ya se expuso, las 8 empresas estudiadas coincidieron al reconocer que antes de transformar su acción social realizaron un exhaustivo diagnóstico de estas actividades que puso de manifiesto la falta de políticas claras, de mecanismos de coordinación y de evaluación. Las empresas realizaban donaciones puntuales a diversas instituciones en distintas áreas que la mayoría de los empleados desconocía o simplemente le era indiferente. Por tanto, se puede decir que antes de implantar sus respectivas reformas, las actividades de acción social de las empresas estudiadas se regían por el modelo caritativo. Así por ejemplo, antes de implantar el Plan de Acción Social en Latinoamérica, las 10 unidades de negocio de BBVA en Latinoamérica realizaban por su cuenta diversas contribuciones en múltiples sectores como educación, cultura, salud, asistencia social, medio ambiente, desarrollo empresarial y otros.

En el modelo filantrópico encajan aquellas empresas que han optado por definir el eje de su acción social en torno a su *core Business* para utilizar sinergias entre sus propios recursos, instalaciones o *expertise* y sus iniciativas sociales con el fin de crear o fortalecer su imagen de marca y su reputación corporativa. Estas empresas definen criterios de decisión claros para que sus iniciativas de acción social sean efectivas y generen notoriedad e imagen de marca. Por ejemplo, dado que el core business de Abertis es la movilidad se optó por la movilidad y seguridad viaria como eje central de la acción social, así como la accesibilidad social y desarrollo socioeconómico, preservación del medio ambiente y accesibilidad cultural. La compañía concibe los patrocinios como una oportunidad de compartir sus valores y su identidad con otros socios de proyecto. En esta línea, Abertis ha elaborado un manual para guiar la gestión de sus patrocinios, que busca reafirmar su compromiso y voluntad de servicio a la comunidad en el marco de su estrategia de responsabilidad corporativa, donde uno de los objetivos principales es medir el impacto de estas acciones sobre la sociedad y sobre Abertis. Así, todo aquel que solicite un patrocinio debe cumplimentar unas fichas. “Son un requerimiento de transparencia que nos da la garantía que es una entidad fiable y también preguntamos que mecanismos de seguimiento tienen ellos y que beneficio tiene para Abertis”.

En el modelo social encajan aquellas empresas que han decidido hacer inversiones de largo plazo con el objetivo de contribuir en la solución de un problema social relevante. Por tanto, desarrollan en forma pro-activa sus propios proyectos, los cuales constituyen complejos programas que abordan los problemas sociales desde una perspectiva integral y de largo plazo. Muchas empresas deciden desarrollar estos programas a través de su propia fundación corporativa, como por ejemplo la Fundación Telefónica. Gran parte de la acción social de Telefónica se gestiona desde su Fundación, por ejemplo, Proniño, un programa integral que trabaja para la erradicación del trabajo infantil y la plena integración en la sociedad de miles de niños y adolescentes en Latinoamérica. Este programa centra sus actividades en la protección integral de los niños y adolescentes en situación de trabajo infantil, en la enseñanza continuada y la mejora de la calidad educativa mediante el uso de las TIC, y en el fortalecimiento de los agentes sociales y de las instituciones que deben formar parte del combate contra el trabajo infantil. No obstante, otras empresas prefieren desarrollar sus programas desde sus departamentos de responsabilidad social corporativa como BBVA y su programa de Becas de Integración BBVA. Básicamente, el programa constituye en ayudas económicas para formación a personas de colectivos desfavorecidos con el objetivo de promover su integración social que se caracteriza por el énfasis en encontrar el encaje entre los objetivos estratégicos globales y las necesidades locales con el fin de asegurar su efectividad y sostenibilidad en cada contexto local.

En el modelo estratégico encajan aquellas empresas que han logrado articular su acción social a su estrategia de negocio. Mediante la abierta implicación de la máxima dirección y de los distintos departamentos en procesos de reflexión y otros mecanismos de trabajo conjunto, estas empresas han logrado que los objetivos sociales estén presentes en la agenda de las unidades de negocio. Asimismo, han implantado sistemas de gobierno que promueven la gestión de variables sociales como una importante dimensión de sus actividades de negocio. De esta manera, estas empresas fortalecen sus capacidades competitivas centrales a la vez que contribuyen a mejorar el bienestar de la sociedad. Así, Inditex contribuye a mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las fábricas proveedoras y sus comunidades, mediante su auditoría social, la cuál, es un elemento fundamental de su cadena de producción. La gestión de los call centres de Telefónica contribuye a integrar al mercado laboral a personas discapacitadas a la vez que satisface a sus clientes. En definitiva, son actividades sociales que se han convertido

en activos esenciales para el buen funcionamiento del negocio. De la misma manera, la generación de valor social va a depender de la sostenibilidad de la competitividad de la empresa, es decir que son actividades complementarias que se retroalimentan entre sí.

### Comentario final

Cada vez más se oye hablar de los beneficios de desarrollar la acción social desde una perspectiva estratégica para beneficiar tanto a la sociedad como a la empresa sin ahondar mucho más sobre cómo hacerlo. El presente estudio cualitativo y en profundidad de las empresas consideradas un referente de innovación y transparencia en el ámbito de la acción social en España ha permitido comprobar que no existe una única manera. En efecto, las empresas formulan cuidadosamente sus estrategias de acción social de tal manera que su acción social está alineada a su misión y sus valores, sean capaces de ajustar el foco de la acción y de crear alianzas e instaurar una capacidad organizativa. Sin embargo, estas estrategias de acción social pueden implantarse de distintas maneras y generar resultados muy dispares tanto para la sociedad como para la empresa. En efecto, se han identificado distintos tipos de gestión estratégica de la acción social determinados por la combinación entre el grado de alineamiento de la acción social con las actividades *core* del negocio y el valor que genera esta acción social y que se enmarcan en la matriz de modelos de gestión.

A nivel práctico, la matriz de los distintos modelos de acción social puede ser un importante instrumento para un directivo a la hora de decidir cómo asignar sus recursos hacia una actividad de acción social y los resultados que quiere alcanzar tanto para la empresa como para la sociedad.

## Anexos

<b>Empresa</b>	<b>Principales Programas de acción social</b>	<b>Monto Total</b>
Acciona	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de un puente en Nicaragua considerado cohesión territorial y social y motor económico.</li> <li>- Colaboración con la Fundación Balía por la infancia.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboración con la Fundación Integra</li> <li>- Colaboración con la Fundación Once</li> </ul> </li> <li>- formación y selección de trabajadores en Senegal</li> </ul>	7
Abertis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movilidad y seguridad viaria: educación en las escuelas, promoción de investigación, jornadas técnicas, divulgación y publicaciones.</li> <li>- Accesibilidad social: Special olympics</li> <li>- Accesibilidad cultural: Apoyo a las principales instituciones culturales del país como la Fundación Gran Teatre del Liceu entre otros.</li> <li>- Acciones en el ámbito medioambiental.</li> </ul>	10
BBVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Acción Social para América Latina               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ruta Quetzal BBVA</li> </ul> </li> <li>- Fundación BBVA para las Microfinanzas</li> </ul>	69
Ferrovial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto de construcción de 20 pozos de agua potable y de instalación de sistemas para el aprovechamiento del agua de lluvia que beneficiarán a 5 comarcas del norte de Tanzania.</li> <li>- Construcción de 20 pozos de agua potable equipados con bombas manuales para las poblaciones del Cantón de Gadjibian en el Chad.</li> </ul>	6,6
Inditex	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auditoria social de Fabricantes y Talleres Externos.</li> <li>- Programas de creación de capital social, programas de desarrollo comunitario y programas de emergencia dirigidos a los trabajadores de las fábricas de los proveedores.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- tienda Massimo Dutti for &amp; from special people</li> </ul> </li> </ul>	5,6*
Mapfre	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En España, dotación de becas de formación profesional para personas con discapacidad presencial y online.</li> <li>- En America Latina, apoyo a la educación integral de niños y jóvenes desfavorecidos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción del voluntariado.</li> </ul> </li> </ul>	28,8
Repsol YPF	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mitigación y compensación de impactos en el área de influencia directa de la instalación: Acuerdo con la comunidad Huaorani en Ecuador.</li> <li>- Promoción del desarrollo sostenible en los territorios de influencia indirecta de las instalaciones: Educación, formación y desarrollo comunitario</li> <li>-Promoción de programas sociales de interés general.</li> </ul>	32,3
Telefónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proniño</li> <li>- Educared</li> <li>- Voluntarios</li> <li>- Fomento de la integración laboral de las personas con discapacidad</li> </ul>	90

\*No incluye la inversión en auditoría social

<b>Sector</b>	<b>Empresa</b>	<b>Persona entrevistada</b>
Energía renovable	Acciona	Juan Manuel Cruz Palacios, Director General RRHH
Transporte	Abertis	Sagrario Huelin, Gerente de Responsabilidad Corporativa
Servicios financieros	BBVA	Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad Corporativa
Construcción	Ferrovial	Juan Cardona, Director de Responsabilidad Corporativa
Consumo	Inditex	Antonio Abril, Secretario General y del Consejo Aleix González, Equipo de Responsabilidad Corporativa
Seguros	Mapfre	Clara Bazán Cea, Sub-directora de reputación corporativa
Energía	Repsol YPF	Marisol García-Bango Sub-directora de reputación corporativa María Eugenia de Barnola, Subdirectora de Responsabilidad Social Corporativa
Comunicación	Telefónica	Ester Trujillo, Gerente de Responsabilidad Corporativa hasta junio 2008 Almudena Bermejo, Directora de Comunicación Fundación Telefónica Carmen de la Serna, Directora de Coordinación de Fundación Telefónica

## Referencias bibliográficas

- Amato, L. & Amato, C. 2007. "The effects of firm size and industry on corporate giving" *Journal of Business Ethics* 72: 229-241.
- Argenti, P. (2004) "Collaborating with Activists: How Starbucks Works with NGO's." *California Management Review*, 47/1, 91-116.
- Austin, J. (2003). "Managing the collaboration portfolio" *Stanford Social Innovation Review*, In 1, 23-39.
- Austin, Herrero & Reficco (2004). "The new road: Strategic social partnerships." *Harvard Business Review América Latina* 82, n 12, 42-56
- Berger, I. Cunningham, P. and Drumwright, M. (2004). "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration," *California Management Review* 47(1) 58-90.
- Bonfiglioli, E. Moir, L. & Ambrosini, V. 2006. "Developing the wider role of business in society: the experience of Microsoft in developing training and supporting employability" *Corporate Governance*, 6/4: 401-408.
- Brammer, S. and Millington, A. 2005. "Corporate reputation and philanthropy: An empirical Analysis" *Journal of Business Ethics*, 61, 29-44.
- Brammer, S. Millington, A. & Pavelin, S. 2006. "Is philanthropy strategic? An analysis of the management of charitable giving in large UK companies" *Business Ethics: A European Review*, 15/3: 234-245.
- Bruck, H. & Walter, F. 2005. "The keys to rethinking corporate philanthropy" *Sloan Management Review*, 47/1, 49-55.
- Campbell, D. & Slack, R 2008. "Corporate "Philanthropy Strategy" and "Strategic Philanthropy": Some Insights From Voluntary Disclosures in Annual Reports" *Business and Society*. 47/ 2; pg.187
- Carroll, A. (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" *Business Horizons*. 34/ 4; 39-49
- CECP, Committee Encouraging Corporate Philanthropy, 2007. "Giving in Numbers, edition 2007" en <http://www.corporatephilanthropy.org/research/pubs/GivinginNumbers2007.pdf>
- Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2005. "The state of corporate citizenship in the U.S." en <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=1081>
- Center for Corporate Citizenship at Boston College, 2002. "Benchmarks for international corporate community involvement" en <http://commdev.org/content/document/detail/1622/>
- Dexter, L. 1970. *Elite and specialized interviewing* Evanston, IL: Northwestern University Press, 1970.
- Dunn, P. 2004. "Professional Corporate Donation Programs in Canada: An Exploratory Study" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 33/ 2; pg. 334-346

- Epstein, K. 2005. "Philanthropy, INC" *Stanford Social Innovation Review* 3/2: 20-27.
- ESADE (2002) *Las Fundaciones de Empresa en España. Primer mapa del sector*. Madrid. Fundación Telefónica-ESADE
- Godfrey, P. 2005. "The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective" *Academy of Management Review*, 30/4, 777-798.
- Hess, D., Rogovsky, N. & Dundee, T. 2002. "The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives" *California Management Review* 44/2: 110-125.
- Hecht, B. 2008. "Wholesaling Social Change: Philanthropy's Strategic Inflection Point" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 37/ 1; pág. 163
- Heli Wang, Jaepil Choi & Jiatao Li, 2008. "Too Little or Too Much? Untangling the Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance" *Organization Science*. 19/1; 143-163.
- Holliday, C., Schmidheiney, S. & Watts, P. 2002. *Walking the talk: The business case for sustainable development*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Hoyt, D. 2003. "Corporate philanthropy at Cisco Systems: Aligning business and social interests" *Stanford Social Innovation Review*, ½: 68-73.
- Johnson, G & Scholes, K 2001. *Exploring corporate strategy*, Harlow : Prentice Hall : Financial Times, XXXII, 607 p.
- Kramer, M & Kania, J 2006. "Change the game: leading corporations switch from defense to offense in solving global problems" *Stanford Social Innovation Review*, 4/1: 20-27.
- Margolis, J. & Walsh, J. 2003. "Misery loves companies: Rethinking social initiatives by businesses" *Administrative Science Quarterly*, 48/2: 268-305.
- Marx, J. 1999. "Corporate philanthropy: What is the strategy?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 28/ 2; pg. 185-209.
- Moore, M. 2000. "Managing for value:organizational strategy in for profit, nonprofit and governmental organizations" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 29/ 1; 183-204.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, (Observatory of Corporate Social Responsibility) 2006. "La responsabilidad social corporativa en las memorias anuales de las empresas del IBEX 35: Análisis del ejercicio 2005". Tercera edición.
- Porter, M. & Kramer, M. 2002. "The competitive advantage of corporate philanthropy" *Harvard Business Review*, December, 57-68.
- Rabanal, M. 2006. "El patrocinio y mecenazgo empresarial en España. Ejercicio 2005", *Asociación Española para el Desarrollo del Mecenazgo Empresarial (AEDME)*, Barcelona, diciembre 2006.
- Saiaa, D., Carroll, A. & Buchholtz, A. 2003. "Philanthropy as Strategy: When corporate charity begins at home" *Business and Society*, 42/2: 169-201.

- Saiaia, D. (2001). "Corporate citizenship and corporate philanthropy: Strategic philanthropy is good corporate citizenship" *Journal of Corporate Citizenship*, 1/2 1-19.
- Siefert, B., Morris, S. & Bartkus, B. 2004. "Having, Giving, and Getting: Slack resources, corporate philanthropy and firm financial performance" *Business and Society*, 43/2, 135-161.
- Siefert, B., Morris, S. & Bartkus, B. 2003. "Comparing big givers and small givers: financial correlates of corporate philanthropy" *Journal of Business Ethics*, 45/3: 195-211.
- Simon, F. (1995). "Global corporate philanthropy: a strategic framework" *International Marketing Review*, 112/ 4, 20-37
- Smith, C. (1994). "The new corporate philanthropy" *Harvard Business Review*, May-June, 105-116.
- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006. *Gestión efectiva de los emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*, BID, David Rockefeller Center for Latin American Studies Harvard University
- The McKinsey Quarterly 2008. "The state of corporate philanthropy: A McKinsey Global Survey" *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* en [http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_print.aspx?L2=21&L3=37&ar=2106](http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=21&L3=37&ar=2106)

## Síntesis y recomendaciones finales

### Los modelos de gestión de la acción social de la empresa<sup>33</sup>

*“orientamos los recursos filantrópicos de IBM como si se tratara de nuestros recursos empresariales de investigación y desarrollo. Ofrecemos soluciones que demuestran que la tecnología de IBM puede resolver, y no sólo abordar, problemas sociales y educacionales como si se tratara de problemas empresariales”.*

S.Litow, Vice-presidente de IBM para Relaciones con la Comunidad

Aunque es difícil hacer comparaciones internacionales algunas multinacionales españolas no salen mal paradas si se cotejan los datos de su acción social con alguna empresa similar en los Estados Unidos. Tomemos el caso del banco español BBVA, que reportó el 1.12% de sus beneficios dedicados a acción social en el 2007 (ver cuadro 1). En banco de características parecidas en los Estados Unidos, el Bank of America destinó el 1,33% de sus beneficios (de acuerdo a su memoria anual, en 2007 destinó 200 millones de dólares a acción social y obtuvo un beneficio neto de 14,982 millones de dólares). Estos porcentajes son sorprendentes tomando en cuenta que en Europa no existe una gran tradición filantrópica como en Estados Unidos debido a la cultura del estado de bienestar. Sin embargo, en los últimos años la acción social corporativa ha surgido con mucha fuerza en España, sobre todo entre las grandes empresas. De hecho, en el panorama europeo, España es el segundo país que más dinero dona para fines filantrópicos (Fundación de Estudios Financieros, 2008).

Fruto de un análisis que hemos realizado de la gestión social en 8 empresas del IBEX 35 hemos creado una matriz para tratar de posicionar donde se encuentra la gestión las grandes empresas respecto a su acción social. En el eje vertical hemos considerado hasta que punto las empresas gestionan sus actividades sociales alineadas con la actividad principal de la empresa. En un extremo del eje estarían las empresas que apoyan cualquier tipo de acción social, sin ningún criterio, más allá de la motivación del fundador o los directivos. Y, en el otro extremo, las empresas que tratan de alinear al

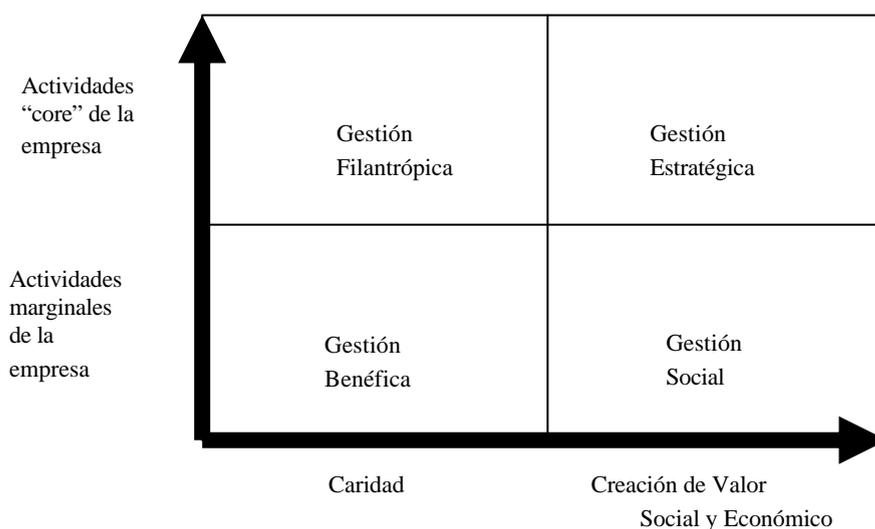
---

<sup>33</sup> Este breve documento esta basado en el artículo **La gestión de la filantropía en las grandes empresas españolas: de la caridad a la sostenibilidad.** (2008) Lourdes Urriolagoitia y Alfred Vernis, Instituto de Innovación Social de ESADE (U. Ramon LLull)

máximo las actividades sociales que realizan con el “know how” y las actividades de la empresa.

En el eje horizontal hemos considerado hasta que punto las empresas realizan sus actividades sociales pensando en la creación de valor económico y social al mismo tiempo. En un extremo del eje se situarían las empresas que realizan sus actividades sociales pensando única y exclusivamente en realizar una acción caritativa, regalar a la sociedad recursos sin esperar nada a cambio. En el otro extremo se situarían las empresas que en el momento de realizar una acción social están pensando en que contribución social y económica esta generará. Y, se preocupan de la medición, la evaluación y el impacto de la misma.

**Figura: Los modelos de gestión de la acción social de la empresa**



**Seis ideas centrales: Alineamiento, foco, actuar, colaborar, implicar y formalizar**

Cuando una empresa desarrolla sus actividades de acción social de acuerdo al modelo estratégico contribuye a solucionar graves y complejos problemas sociales a la vez que genera importantes beneficios para si misma que van desde el fortalecimiento de su reputación hasta la motivación y retención de sus empleados, el conocimiento más profundo del mercado o el fortalecimiento de su cadena de producción.

Por tanto, las empresas que deseen consolidar sus iniciativas en acción social en esta línea deben dirigir sus esfuerzos hacia la implantación de una gestión estratégica. En

general, las empresas que ha alcanzado el éxito en la gestión estratégica de su acción social han efectuado las siguientes acciones:

- **Alineamiento estratégico:** Para empezar, debe delinear las nuevas políticas y líneas de actuación de su acción social de tal manera que mantengan un alto grado de coherencia con la misión, visión y valores de la empresa. Así, su acción social será una parte integrante de su estrategia corporativa, la única manera de generar valor social y económico.
- **Foco:** Es importante definir el alcance y concentrarse en un área de actuación concreto. Mientras más concentrados estén los esfuerzos en un área específico, mayor será su eficacia y su impacto en la sociedad. Más fácil será para sus grupos de interés reconocer las actividades de acción social de la empresa.
- **Ser actores no meros donantes:** Utilice los recursos centrales de su negocio para generar beneficios sociales. De este modo, se creará a la larga una convergencia entre los intereses de su acción social y los intereses de su negocio.
- **Colaborar:** buscar partenariados con instituciones especializadas como ONG's es un instrumento clave pero no desde la perspectiva donante/receptor, sino desde el establecimiento de relaciones de trabajo conjunto en la gestión de los proyecto, realizando evaluaciones periódicas del avance y midiendo los impactos sociales.
- **Implicación de la alta dirección:** Transmite el mensaje que la acción social es un tema relevante dentro de la organización, creando un ambiente que permita imbuir los principios de la acción social dentro de la organización.
- **Formalizar procesos:** la filantropía corporativa no puede gestionarse al margen de la gestión de la empresa. Es necesario formalizar los procesos de decisión y gestión de las actividades de acción social dentro de la empresa.

### **Como moverse dentro de la matriz de gestión de la acción social**

Una forma de diagnosticar el estado de su acción social es posicionar su gestión en la matriz de los modelos de la acción social. Para ubicar su situación, debe reflexionar por un lado, sobre el alineamiento de las actividades sociales que realiza con el “know how” y las actividades de la empresa y por otro, hasta que punto realiza sus actividades sociales pensando en la creación de valor económico y social al mismo tiempo y se preocupa de la medición, la evaluación y el impacto de la misma.

Para una tipología de **modelo de gestión benéfico, avanzar hacia el modelo estratégico**, implica embarcarse en un proceso de cambio que implica trabajar varias dimensiones:

- Generar un diagnóstico común y compartido dentro de la empresa a partir del cual definir los objetivos de su acción social que sean congruentes con su estrategia de negocio. Los objetivos más comunes son contribuir a fortalecer la reputación de la empresa frente a sus grupos de interés y construir una imagen corporativa como un importante activo diferenciador en el mercado.
- Identificar las necesidades relevantes de la sociedad en la que está presente y las expectativas de sus grupos de interés a partir de las cuáles definir un foco central de la acción social alineado a la actividad central de la empresa.
- Establecer una política de acción social a nivel corporativo. Si la empresa está presente en diversos países, es importante encontrar el encaje entre los objetivos estratégicos globales y las necesidades locales. Las unidades de negocio deben derivar a partir de la política corporativa, una estrategia de acción social que incorpore sus propias características y necesidades locales.
- Determinar los mecanismos de control y evaluación. Es importante definir los parámetros de evaluación tanto a nivel local como a nivel corporativo para así conocer el impacto en la sociedad y en la propia empresa. Existen diversos modos de formalizar los procesos de decisión y la estructura organizativa. Muchas empresas prefieren crear sus propias fundaciones para delegar la gestión de su acción social. Esto les permite estabilizar las contribuciones y también profesionalizar las actividades de acción social. Otras prefieren crear un área específica de acción social dentro de la empresa, generalmente en el departamento de responsabilidad corporativa.

Para una tipología de **modelo de gestión filantrópico, avanzar hacia el modelo estratégico** implica fortalecer sus capacidades competitivas centrales a la vez que contribuyen a resolver problemas sociales, debe embarcarse en proyectos que impliquen un compromiso de largo plazo.

- Analice que proyecto de acción social en el que colabora tiene el potencial de reforzar un aspecto de sus capacidades centrales o incluso desarrollar un aspecto

**Ejemplo:** Abertis presta especial atención a la movilidad y a la seguridad viaria de las personas con el fin de reducir la siniestralidad en las vías de comunicación, de acuerdo con su estrategia de mantener una estrecha relación con el cliente y garantizar su satisfacción. Abertis colabora con Cruz Roja en una contratación de servicios que se mantiene en las autopistas para dar servicios a los clientes y que en verano tiene especial protagonismo. En esta época, la autopista se convierte en un canal para personas del Magreb que de toda Europa vuelven al Norte de África, por lo que esta actuación contribuye a incrementar la fluidez de tráfico en la autopista AP 7 entre La Jonquera (Girona) y Alicante. Señalización en árabe, mapa de carreteras y de servicios, folletos informativos, así como la presencia de médicos y traductores de francés o árabe en las áreas de servicio para ayudarles cuando sufren algún problema de salud o de viabilidad son algunas de las medidas que incluye esta iniciativa.

de sus capacidades generando una nueva ventaja competitiva.

- Para lograrlo debe fortalecer su relación de colaboración con la ONG o entidad del tercer sector con la que colabora para desarrollar una verdadera alianza estratégica que le permita compartir recursos, conocimientos y capacidades con el objetivo de incrementar la ventaja competitiva de cada socio. Entre ambas deben buscar la mejor manera de unir sus fuerzas y crear mayores oportunidades de combinar recursos y capacidades complementarios con el fin de alcanzar resultados que no podrían alcanzar en forma individual.

**Ejemplo:** con el objetivo de explorar nuevas fórmulas de inserción socio laboral para colectivos vulnerables y personas con dificultades de integración, en 2002 Inditex puso en marcha en Palafolls la tienda Massimo Dutti *for & from special people* con la colaboración de la Fundació Molí d'en Puigvert, cuya misión es la rehabilitación social y laboral del colectivo de personas con trastornos mentales de la comarca del Maresme. En la tienda trabajan personas con trastornos mentales severos (TMS) que en los últimos cinco años han mejorado su salud, con reducciones en sus niveles de medicación y una importante disminución de sus ingresos hospitalarios. En el ámbito económico, la tienda, antes de una ampliación realizada en 2006 que supuso doblar su superficie comercial, facturó más de 530.000 euros, lo que representó el 40% de los ingresos de la Fundació Molí d'en Puigvert en 2005. El objetivo final es que estos trabajadores estén en condiciones de desarrollar su tarea profesional en cualquier punto de venta de la cadena Massimo Dutti.

- Es importante que en el empeño por utilizar las capacidades centrales de la empresa no se deje de lado o se preste menos atención a las expectativas y las necesidades más relevantes de los distintos grupos de interés. De lo contrario, dichos proyectos no serán sostenibles en el tiempo y su reputación entre los grupos de interés se verá afectada.

Para una tipología de **modelo de gestión social, adaptar el modelo estratégico** implica insertar la acción social dentro de la organización:

- Si no es fácil crear sinergias entre su actividad principal y los proyectos de acción social que desarrolla, debe insistir en que los empleados conozcan y entiendan la importancia de la generación de valor social y se impliquen.
- Aunque no utilice las capacidades centrales de su negocio para implantar los programas de acción social, las distintas áreas de negocio deben participar directamente en la formulación de la estrategia de acción social a través de comités y grupos de trabajo.
- De esta manera, se logrará institucionalizar la acción dentro de la organización y las personas de las distintas áreas de negocio considerarán estos temas como una oportunidad de generar valor. Incluso se puede imbuir un sentido de innovación que permita finalmente encontrar formas de fortalecer los programas de acción social mediante aplicaciones de las capacidades centrales de la empresa.

Por ejemplo, un año después de lanzar su Plan de Acción Social para Latinoamérica cuya línea de acción principal es el *programa de becas de integración BBVA*, BBVA tomó la decisión de pasar del 0,7% al 1% del beneficio local del Grupo BBVA en América Latina para estos programas. Esta decisión fue apoyada no sólo por el área de responsabilidad corporativa, también por el área de negocio asegurando que aporta directamente al negocio. En efecto, uno de los objetivos de negocio de BBVA en Latinoamérica es facilitar a nuevos segmentos de población no bancarizados el acceso a los servicios financieros. Las becas de integración BBVA se entregan a través de la apertura de una cuenta bancaria, por lo que constituyen una buena plataforma para acceder a nuevos clientes además de incrementar la eficiencia de la gestión de las becas.

## Equipo Humano

### *Supervisión académica y científica*

**Alfred Vernis**

Responsable de Formación del Instituto de Innovación Social de ESADE

[alfred.vernis@esade.edu](mailto:alfred.vernis@esade.edu)

Doctor en Gestión Pública y No Lucrativa por la Robert F. Wagner School of Public Service (New York University). Es profesor titular del Departamento de Política de Empresa y del Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE (Universidad Ramon Llull). Dirige el curso Función Gerencial en las Organizaciones No Gubernamentales (Fundación "La Caixa" - ESADE) y lidera en ESADE la iniciativa Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). Ha publicado diferentes artículos y libros sobre la gestión en el tercer sector y sobre las colaboraciones entre los ámbitos público y privado. Es coautor de La gestión de las organizaciones no lucrativas (Deusto, 1998) y de Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas (Granica, 2004). Es miembro del Patronato de la Fundació Catalana de l'Espai (Barcelona) y también del Consejo Social del Grupo Inditex.

**Ignasi Carreras**

Director del Instituto de Innovación Social de ESADE

[ignasi.carreras@esade.edu](mailto:ignasi.carreras@esade.edu)

Es el director de Instituto de Innovación Social de Esade. También es profesor del Departamento de Política de Empresa de Esade, donde sus áreas de especialización son la estrategia, el liderazgo y la gestión del cambio de las organizaciones, y director de los Programas de Executive Education: "Dirección y Gestión de las ONG" y "Liderazgo e Innovación en las organizaciones de la sociedad civil". Ingeniero industrial (UPC) y diplomado en organización y dirección de empresas (EAE). Ha realizado postgrados de desarrollo directivo en ESADE (Senior Executive Program) y en Babson Business School así como de liderazgo y gestión de organizaciones no lucrativas en las Universidades de Stanford y de Harvard.

Así mismo colabora como voluntario con diferentes Organismos Internacionales, ONG y fundaciones. Es miembro de la junta directiva internacional del Global Reporting Initiative, una de las organizaciones más relevantes a escala mundial en la promoción de la RSE. También es miembro del patronato de la Fundación Lealtad, Fundación Jaume Bofill, Fundación Cristianisme i Justícia y Fundación Borja de Bioética y del consejo asesor de otras organizaciones de la sociedad civil. Ha sido el director general de Intermón Oxfam, una de las principales ONG internacionales dedicadas a la cooperación al desarrollo, donde trabajó de 1988 al 2005, y también componente del Comité de dirección de Oxfam Internacional. Anteriormente (1981-88) trabajó en la Generalitat de Catalunya y en la Universidad (UPC) como responsable de diferentes programas relacionados con el ahorro energético. También realizó labores de consultoría sobre este tema para varias empresas.

### *Investigador principal*



#### **Lourdes Urriolagoitia**

investigadora

[lourdeselvira.urriolagoitia@alumni.esade.edu](mailto:lourdeselvira.urriolagoitia@alumni.esade.edu)

Colaboradora académica del Departamento de Política de Empresa de ESADE, se ha especializado en el estudio de las relaciones de patrocinio desde el punto de vista estratégico. Es doctora en Management Sciences por ESADE-Universidad Ramon Llull, licenciada en Ciencias Económicas y máster en Gestión y Políticas Públicas (UCB-Harvard). Ha sido ponente en congresos académicos internacionales, como los organizados por la Strategic Management Society o la Iberoamerican Academy of Management, y ha publicado artículos en revistas especializadas, como Business Horizons.