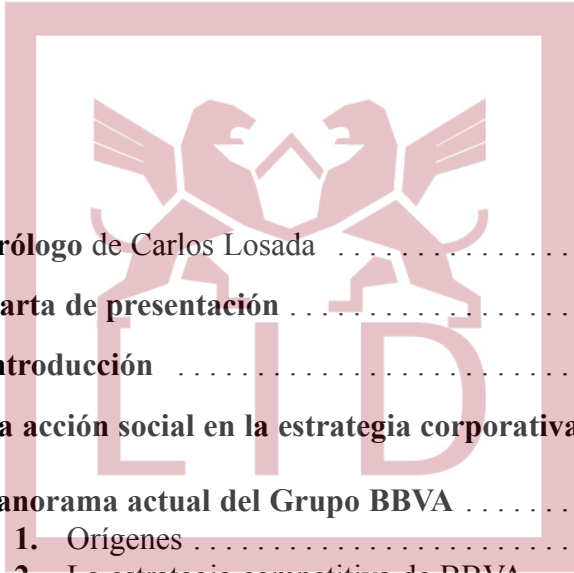


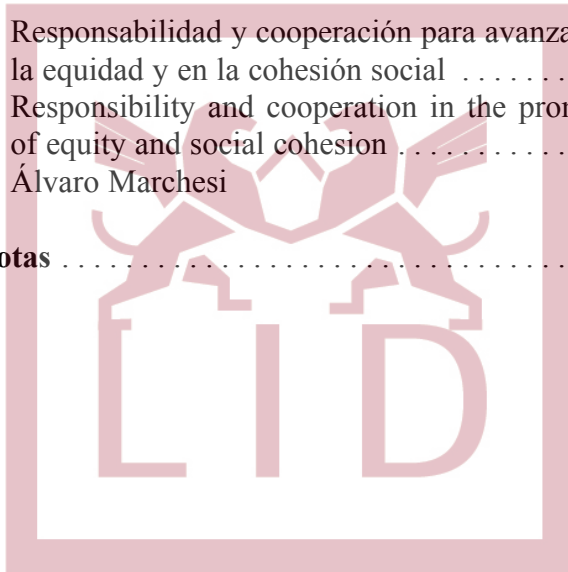
# Índice



	<b>Prólogo de Carlos Losada</b> .....	11
	<b>Carta de presentación</b> .....	15
	<b>Introducción</b> .....	19
	<b>La acción social en la estrategia corporativa</b> .....	35
<b>1</b>	<b>Panorama actual del Grupo BBVA</b> .....	41
	<b>1. Orígenes</b> .....	43
	<b>2. La estrategia competitiva de BBVA</b> .....	44
	<b>3. Un grupo global</b> .....	47
	<b>4. La estrategia en Latinoamérica</b> .....	50
<b>2</b>	<b>Análisis y diagnóstico de la situación de las actividades de patrocinio y mecenazgo del Grupo BBVA en Latinoamérica</b> .....	53
<b>3</b>	<b>Generación de opciones y decisión estratégica del Grupo BBVA: la apuesta por la educación, a través del programa de becas</b> .....	63

<b>4</b>	<b>La puesta en práctica del Plan de Acción Social del Grupo BBVA en Latinoamérica</b> .....	75
	1. BBVA Banco Continental .....	80
	2. BBVA Banco Francés .....	81
	3. BBVA Bancomer .....	82
	4. BBVA Banco Provincial .....	83
	5. BBVA Colombia .....	85
	6. BBVA Chile .....	86
	7. BBVA Panamá .....	88
	8. BBVA Paraguay .....	89
	9. BBVA Puerto Rico .....	90
	10. BBVA Uruguay .....	90
	11. Presentación pública del Plan de Acción Social de BBVA para Latinoamérica .....	92
<b>5</b>	<b>La evaluación de la primera edición del Programa Niños Adelante</b> .....	95
	1. BBVA Banco Continental .....	99
	2. BBVA Banco Francés .....	99
	3. BBVA Bancomer .....	100
	4. BBVA Banco Provincial .....	101
	5. BBVA Colombia .....	101
	6. BBVA Chile .....	102
	7. BBVA Panamá .....	102
	8. BBVA Paraguay .....	103
	9. BBVA Puerto Rico .....	103
	10. BBVA Uruguay .....	104
	11. Presentación pública de la evaluación de la primera edición del Programa Niños Adelante .....	105
<b>6</b>	<b>Comentarios finales</b> .....	107
	1. El proceso de planificación .....	108
	2. El alineamiento estratégico .....	109
	3. El encaje estratégico .....	111

<b>Epílogos / Epilogues</b> .....	115
Construir capital reputacional gracias a la responsabilidad social corporativa .....	117
Building Reputation Capital through CSR .....	123
Dr. Charles J. Fombrun	
BBVA, incursionando en nuevos paradigmas de RSC .....	127
BBVA, advancing into new CSR paradigms .....	133
Gustavo Herrero	
Responsabilidad y cooperación para avanzar en la equidad y en la cohesión social .....	139
Responsibility and cooperation in the promotion of equity and social cohesion .....	143
Álvaro Marchesi	
<b>Notas</b> .....	147



## Índice de cuadros

Cuadro I.1. Grandes líneas de investigación en la literatura de RSC .....	22
Cuadro I.2. La pirámide global de la RSC .....	29
Cuadro 2.1. Recursos destinados en acción social en 2004 .	55
Cuadro 2.2. Distribución de recursos por áreas temáticas 2004 .....	57
Cuadro 2.3. Distribución de recursos públicos por objetivo	59
Cuadro 3.1. Matriz de focos/ejes .....	65
Cuadro 3.2. Decisión estratégica: Adelante es aprender ...	69
Cuadro 3.3. Proporción de recursos destinados por campos temáticos .....	71
Cuadro 3.4. Evolución de la inversión en acción social del Grupo BBVA en Latinoamérica .....	73
Cuadro 4.1. Informe de recomendaciones en relación al programa Niños Adelante .....	76
Cuadro 4.2. Informe de recomendaciones en relación al Plan de Acción Social BBVA .....	77
Cuadro 4.3. Presupuesto del plan de Acción Social del Grupo BBVA para América Latina: detalle por países .....	79

Cuadro 4.4. Colectivos desfavorecidos beneficiarios del programa Niños Adelante ..... 91

Cuadro 5.1. Distribución de los recursos asignados a los programas de acción social en Latinoamérica: detalles por países ..... 97

Cuadro 5.2. Impacto social del programa Niños Adelante .. 104

Cuadro 5.3. Los grandes temas del Grupo BBVA en 2007 . 106

Cuadro 6.1. Etapas y Fases de un Proceso de Planificación Estratégica ..... 108

Cuadro 6.2. Alineamiento estratégico ..... 110

Cuadro 6.3. Modelo de encajes estratégicos ..... 112



## Prólogo

Éste es un libro que trata sobre las relaciones entre la empresa y la sociedad, un tema de gran importancia que en estos momentos se encuentra en el centro de los debates abiertos a raíz de la crisis económica. En este trabajo, en concreto, se realiza una aportación notable a través del estudio integral de la relevante experiencia de acción social en Latinoamérica de BBVA, analizando desde el proceso de diseño hasta la puesta en práctica de la estrategia.

En la quinta edición de su libro *Historia de la gestión* el profesor Daniel A. Wren dice que «desde un punto de vista histórico, la ética y la responsabilidad social cambian con las épocas y los lugares y ambas están influidas por los valores culturales de ese lugar en ese momento». En la etapa histórica que nos ha tocado vivir, en los inicios del siglo XXI y en plena crisis económica global, la sociedad se siente escandalizada ante algunos comportamientos de directivos y empresas que han actuado de una forma que no cumple los mínimos estándares cívicos y éticos. Como siempre, se trata sólo de algunos casos y en contextos culturales determinados, pero nos ha de obligar a reflexionar a todos hasta qué punto las políticas de empresa y los sistemas que hemos puesto en práctica están detrás de esas conductas. Desde

las escuelas de negocios, y puedo hablar con más propiedad del caso de ESADE, hemos iniciado una profunda revisión de los contenidos y, sobre todo, de los valores que queremos transmitir a los futuros directivos, para que sean profesionales competentes y ciudadanos responsables.

Ahora que nos encontramos en un ciclo recesivo de la economía global, la tentación por parte de algunas empresas puede ser suprimir los programas y las iniciativas de acción social que habían iniciado en estos últimos años. Más allá de los inevitables ajustes presupuestarios que afectan a todos los departamentos, si desaparecen estos programas querrá decir que la responsabilidad social corporativa no había entrado en el ADN de la compañía y que no era vista como una parte de su estrategia. Las empresas tienen un rol fundamental con sus accionistas [*shareholders*], pero son también instituciones sociales y tienen un compromiso con la sociedad [*stakeholders*]. El reto actual para los directivos y las empresas, en un momento de cambio y de mayor sensibilización sobre la dimensión ética de las decisiones, es cómo lograr alinear la acción social y la estrategia empresarial.

Por fortuna, hoy disponemos de ejemplos empresariales, entre los que destaca el caso de BBVA, que nos permiten cerrar el falso debate sobre el antagonismo entre la acción social y la estrategia empresarial. En la práctica se ha podido ver cómo, por ejemplo, un factor clave es la selección de políticas y proyectos de acción social que estén alineados con la misión, los valores y la estrategia de la empresa. Cuando este alineamiento se produce tenemos una acción social estratégica que genera capital reputacional y diferenciación para la empresa. Como señala Charles J. Fombrum, presidente del Reputation Institute, el capital relacional es un activo intangible tremendamente valioso para ayudar a fortalecer los vínculos sociales entre la compañía, los empleados, la comunidad local y el resto de sus grupos de implicados. Las compañías más avanzadas han descubierto que la acción social es un medio fundamental para construir una repu-

tación corporativa sostenible y poder diferenciarse estratégicamente.

El caso de BBVA es un ejemplo de organización que amplía los límites del concepto de empresa, que ha sabido alinear sus actividades de acción social con su estrategia competitiva. Como dice su presidente, Francisco González, ajustando siempre la rentabilidad a los principios. El compromiso de BBVA de aportar el máximo valor posible a los diferentes grupos de interés e impulsar el desarrollo en los países en los que está presente, ha tenido una ejemplar concreción en su estrategia de acción social para Latinoamérica. El Programa Niños Adelante, una iniciativa de BBVA dirigida a favorecer la integración social de niños de colectivos desfavorecidos a través de la educación, me parece que es un excelente exponente. En primer lugar, como dice Alvaro Marchesi secretario general de la OEI, porque la atención a la infancia y la superación de sus negativas condiciones de vida es un requisito imprescindible para conseguir un mejor desarrollo y, en segundo lugar, citando a Gustavo Herrero de Harvard Business School, por la apuesta por la formación y el talento, una de las maneras más eficientes de proveer herramientas a los que sufren exclusión social y motor para el desarrollo de los países.

En nombre de ESADE quisiera agradecer a BBVA su disponibilidad y colaboración para que los profesores Marcel Planellas y Lourdes Urriolagoitia pudiesen realizar su investigación y poder dar a conocer sus resultados a través de esta publicación. Se trata de un trabajo de más de tres años de duración, que se inició en el año 2005 con la fase de formulación estratégica, y que ha llegado hasta la primera parte del año 2008 con la implantación y la evaluación. Durante este proyecto me consta que Planellas y Urriolagoitia han intervenido en diversos momentos del proceso, tanto en la decisión como en la puesta en práctica, lo que ha implicado visitas a algunos de los principales países latinoamericanos y un exhaustivo trabajo de recopilación de documentos internos originales y de fuentes secundarias, como noticias y



artículos de prensa, para poder fundamentar adecuadamente la descripción del caso que conforma el cuerpo central de este libro. Planellas y Urriolagoitia concluyen con unos comentarios, que son unas reflexiones de carácter más conceptual sobre el proceso seguido y algunas de las herramientas utilizadas, que considero pueden ser de gran interés para otras empresas que quieran alinear la acción social y la estrategia empresarial.

Quisiera finalizar este prólogo felicitando al Grupo BBVA por su estrategia de acción social en Latinoamérica y a los autores por su trabajo que nos permite poner al alcance del mundo de la empresa, y de todos los lectores interesados, un libro que va a convertirse en una referencia obligada en el debate actual sobre las relaciones entre la empresa y la sociedad.



**Carlos Losada**  
Director general ESADE

## Carta de presentación

Este libro permite conocer el Plan de Acción Social de BBVA para América Latina y su programa de becas de integración Niños Adelante, iniciativas de referencia en materia de responsabilidad corporativa de BBVA. Estas iniciativas, que son muestra del compromiso de BBVA con la educación y el desarrollo de las sociedades en que está presente, han sido utilizadas por la prestigiosa escuela de negocios ESADE para la elaboración de un caso de estudio y la publicación de este libro.

Un compromiso que parte de la necesaria implicación de las empresas en la superación de los grandes desafíos a los que se enfrentan nuestras sociedades. La erradicación de la pobreza, la educación, la migración, la igualdad de oportunidades, el envejecimiento de nuestras sociedades, las nuevas tecnologías, el medioambiente y el cambio climático. Todos ellos son desafíos que implican muchos riesgos pero que, también, abren un mundo de oportunidades para un futuro mejor.

Las decisiones, las políticas y las estrategias que adoptemos en los próximos años determinarán el futuro de nuestra especie y nuestro planeta. Esta es la gran responsabilidad de nuestra generación.

Las grandes empresas se han convertido en los principales instrumentos de la globalización económica, facilitando la difusión de prácticas comerciales más eficaces y competitivas en todo el mundo. En términos generales podemos decir que las empresas están mejor preparadas para ser catalizadores de innovación y transformación hacia un mundo sostenible. Disponen de la tecnología, de los recursos, la capacidad y el alcance global necesarios para ello.

La empresa responsable del siglo XXI debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente, y lo debe hacer principalmente por tres motivos: por convicción, por interés y por necesidad. Por convicción, porque la ética debe inspirar los compromisos y los comportamientos de las empresas. Por interés, porque una sociedad mejor favorece el desarrollo de sus empresas y favorece una mayor legitimidad para poder operar. Por necesidad, porque las empresas deben dar la mejor respuesta posible para afrontar los desafíos de la humanidad.

Ese compromiso se expresa en BBVA a través de su visión: trabajamos por un futuro mejor para las personas. Una visión que inspira un modelo de negocio basado en la rentabilidad ajustada a principios tales como la transparencia, la prudencia y la integridad con todos sus grupos de interés. Un modelo que trata de dar respuesta plena a una exigencia social creciente y que va más allá del estricto cumplimiento de la legalidad.

Este libro permite adentrarnos en el Plan de Acción Social de BBVA para América Latina y el programa de becas de integración Niños Delante. Un Plan al que destinamos en 2008 el 1% del beneficio neto generado en la región, es decir, más de 29 millones de euros. Y un programa, Niños Adelante, que en 2009 beneficiará a más de 50.000 niños y niñas de familias desfavorecidas. Sin duda, iniciativas de las que todos los que formamos parte de BBVA nos sentimos muy orgullosos.

Niños Adelante pretende ser la contribución de BBVA para lograr la enseñanza primaria universal, una de las metas contenidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio de Naciones Unidas. Una iniciativa que supone, por tanto, una de las mejores expresiones de la política de responsabilidad corporativa de BBVA porque la educación es un pilar fundamental para poder tener la oportunidad de tener un futuro mejor.

Un Programa del que me gustaría destacar dos aspectos fundamentales. En primer lugar, señalar que ha sido fruto de un pormenorizado trabajo de análisis y planificación estratégica por parte de los equipos de responsabilidad corporativa en todos los países de la región, lo que ha permitido aunar la creación de valor social y valor para BBVA.

En segundo lugar, constatar el enfoque colaborativo que se ha impregnado en todo su desarrollo. Colaboración porque en BBVA entendemos que para superar grandes retos se requiere que cada uno pueda aportar lo mejor de sí mismo. En este sentido es preciso reafirmar que ha sido fundamental forjar alianzas a largo plazo con entidades del tercer sector en todos los países. Desde BBVA queremos agradecer su inestimable compromiso y su voluntad para trabajar juntos. Un trabajo compartido que va a seguir fortaleciéndose los próximos años.

Finalmente, deseo expresar que para BBVA es un gran orgullo que esta iniciativa de referencia de su política de responsabilidad corporativa haya sido utilizada por académicos de la escuela de negocios ESADE para la realización de este libro y un caso de estudio. Mi más sincero agradecimiento a todos aquellos que lo han hecho posible. Pensar que pueda ser fuente de conocimiento e inspiración para personas que van a ocupar puestos de responsabilidad en las empresas del futuro nos ayuda a reafirmarnos en nuestro compromiso y nos anima a seguir adelante.

**Francisco González**  
Presidente de BBVA

## Introducción

La crisis económica ha puesto en primera página de la actualidad la relación entre empresa y sociedad. Aunque el debate viene de lejos y las posiciones se encuentran aún bastante encontradas. Hay quien considera que la responsabilidad de las empresas es maximizar su beneficio, mientras que otros creen que las empresas han de ser responsables socialmente. ¿Se puede ajustar la rentabilidad a los principios? Esta podría ser una pregunta básica.

En los últimos años muchas empresas han desarrollado departamentos y políticas de responsabilidad social corporativa (RSC). Pero hay quien opina que este movimiento ha sido fruto de una moda y que desaparecerá a medida que la crisis económica avance y se agrave. La pregunta de futuro sería: ¿cómo se puede alinear la responsabilidad social y la estrategia empresarial?

Existe bastante confusión sobre si la RSC es lo mismo que la acción social de la empresa. Y, sobre todo, hay muchos interrogantes sobre cómo llevar a la práctica una política de acción social dentro de la empresa. Las preguntas más concretas y prácticas podrían ser: ¿qué herramientas se pueden utilizar para diseñar una estrategia de acción social? ¿La acción social ha de

ser una actividad del centro corporativo o se puede descentralizar en cada uno de los países? ¿Cómo se lleva a la práctica una política de acción social en un grupo multinacional? ¿El impacto de la acción social de la empresa se puede medir?

Para responder a estos interrogantes normalmente se recurre a la búsqueda de argumentos procedentes de la economía, de la filosofía o de la ética. En este libro se quiere ofrecer una respuesta desde el mundo de la empresa y se ha seleccionado un caso empresarial: la estrategia de acción social del BBVA en Latinoamérica. Se trata de una investigación de carácter longitudinal, de más de tres años de duración, donde se ha seguido todo el proceso de formulación e implantación de una estrategia de acción social, de una manera exhaustiva e integral. Conocer cuál es la filosofía del grupo BBVA en relación con la RSC y la acción social, y profundizar en la experiencia de su política de acción social en Latinoamérica se ha considerado que puede ser una valiosa aportación al debate actual sobre las relaciones entre empresa y sociedad.

## **1. El debate sobre la responsabilidad social de la empresa**

El concepto de RSC genera tal controversia que sus estudiosos aún no se ponen de acuerdo en su definición. Ya en 1999, la revisión de la literatura que hizo Carroll<sup>1</sup> descubrió más de 25 diferentes definiciones del concepto de RSC. La diversidad de definiciones arrastra confusión y dificultad a la hora de identificar líneas de acción claras para los actores implicados. Lozano<sup>2</sup> concluye que esta falta de consenso es la manifestación de una tensión entre visiones rivales sobre cómo considerar el rol de la empresa en la sociedad. El debate en la RSC no se centra en las prácticas empresariales, productos y servicios, más bien en valores, coherencia y legitimidad.

Se puede afirmar que el debate académico en la RSC se posiciona en una línea continua cuyos polos opuestos están representados por la economía –que se centra en la empresa– y por la filosofía –que se centra en la responsabilidad social–. Los académicos que participan en el debate combinan elementos de estos dos extremos para crear modelos, argumentos y teorías sobre lo que constituye la responsabilidad de una empresa en la sociedad. Alguno de estos modelos considera la economía y la filosofía como dos fuerzas opuestas mientras que otros las consideran complementarias.

De acuerdo a Husted y Salazar<sup>3</sup>, se puede afirmar que Theodore Levitt empezó el debate sobre la RSC con su artículo «Los peligros de la responsabilidad social» en el que advertía que el trabajo del gobierno no es para las empresas<sup>4</sup>. En la misma línea, Milton Friedman añadió que la responsabilidad de las empresas es maximizar sus beneficios<sup>5</sup> añadiendo que la simple existencia de la responsabilidad social era una señal de un problema de agencia en la empresa. Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la RSC es una incorrecta utilización de los recursos que deberían ser más bien utilizados en proyectos internos que añadan valor a la empresa o devolverlos a los accionistas. Su máxima es que la responsabilidad social de las empresas es maximizar los beneficios dentro de los límites de la legalidad.

Incluso las investigaciones que han demostrado que diversas actuaciones sociales y medioambientales tienen un impacto positivo en los resultados financieros de la empresa no convencerían a Friedman. Él respondería que, aunque el rendimiento social puede ser compatible con la búsqueda de beneficios bajo ciertas condiciones, no es consistente con la maximización de los beneficios y, por tanto, con la creación de valor para los accionistas.

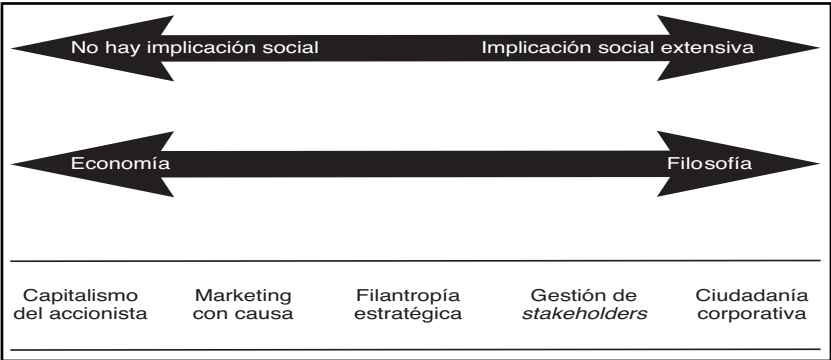
Los autores que se posicionan en el otro extremo, es decir, que defienden la RSC desde la perspectiva de la filosofía y la ética<sup>6</sup>, sostienen que la empresa como miembro de la comunidad tiene

la obligación de contribuir al bienestar social desde todos los niveles de sus políticas, estrategias, tecnologías o actividades filantrópicas entre otros. Desde esta perspectiva se han desarrollado modelos en los que la empresa como ciudadana está profundamente involucrada en una sociedad global de comunidades e instituciones<sup>7</sup>. Desde la perspectiva de la empresa ciudadana, sus autores ofrecen una amplia agenda de contribuciones corporativas al bienestar social en el que la empresa asume un rol desde la política pública.

El cuadro I.1 representa la línea continua con los dos extremos, la economía y la filosofía. Recientemente, Gofrey y Hatch<sup>8</sup> han revisado la literatura en RSC y han clasificado las investigaciones en cinco grandes líneas de investigación: capitalismo del accionista, marketing con causa, filantropía estratégica, gestión de grupos de interés o *stakeholders* y la empresa ciudadana.

La investigación en RSC abarca una gran variedad de disciplinas y campos profesionales y posee un amplio y abundante historial de debates. Las líneas de investigación intermedias reflejan con mayor precisión el mundo real en el que es posible que las empresas puedan alcanzar objetivos económicos y objetivos sociales simultáneamente.

**Cuadro I.1. Grandes líneas de investigación en la literatura de RSC**



Fuente: Godfrey y Hatch (2007).



La premisa fundamental del marketing con causa es que la RSC genera beneficios tanto para la empresa como la sociedad mediante un efecto sobre la cuenta de resultados<sup>9</sup>. Las empresas pueden crear ganancias sociales a través del incremento en las ventas de productos relacionados a una causa social por lo que las contribuciones a la sociedad tienen un impacto directo y medible tanto sobre el bienestar social como sobre los ingresos de la empresa.

Los propulsores de la filantropía estratégica presentan una visión más amplia del rol y de las oportunidades de una empresa en la sociedad manteniendo el foco en el bienestar del accionista. Sostienen que las empresas que la ejecutan generan valor social y beneficios para la empresa aunque éstos no se aprecian en la cuenta de resultados puesto que no son de corto plazo. Los beneficios para la empresa son más bien de largo plazo y están relacionados con la construcción y el fortalecimiento de su reputación, legitimidad y confianza, lo que refuerza los otros objetivos estratégicos de la empresa<sup>10</sup>. Retomaremos este punto más adelante.

La mayoría de los autores que promueven la gestión de los grupos de interés reconocen que, desde esta perspectiva, la implicación social puede influir en la rentabilidad de la empresa puesto que los empresarios deben priorizar el equilibrio de las demandas de todos los grupos de interés de la empresa<sup>11</sup>. Proponen que la empresa está inmersa en una gran red de relaciones comunitarias y sociales por lo que debe responder a los retos sociales.

Además de situar las principales posiciones en el amplio debate de la RSC, Gofrey y Hatch enfatizan que esta controversia no permite que la investigación académica obtenga resultados empíricos sólidos que puedan corroborar o refutar definitivamente la relación entre RSC y rendimiento financiero de la empresa. En efecto, Margolis y Walsh<sup>12</sup> catalogaron más de noventa trabajos

empíricos que buscaban establecer una relación entre RSC y rendimiento financiero y comprobaron que los resultados eran mixtos; alrededor de la mitad de las investigaciones concluía que la relación es positiva mientras que la otra mitad determinaba que era inexistente o negativa. En la actualidad estos estudios son cada vez más sofisticados pero continúan enfrentando problemas metodológicos.

Gofrey y Hatch sostienen que la agenda para las futuras investigaciones en RSC viene marcada por la siguiente afirmación: la RSC no es una actividad única o integradora es más bien el nombre colectivo de muchas actividades diferentes. Por ejemplo, la filantropía y la reparación medioambiental son diferentes formas de implicación social de la empresa y no simplemente manifestaciones del compromiso de la empresa con la sociedad. La agregación de los comportamientos socialmente responsables –que es la tendencia natural de las posiciones representadas en el cuadro I.1– en una versión global de la RSC dirige nuestra atención hacia cómo impacta la implicación total de la empresa en la sociedad en general en la que empresarios y grupos de interés conviven.

Este nivel de agregación encaja bien con los niveles de abstracción requeridos para desarrollar modelos económicos o paradigmas filosóficos pero deja de lado importantes diferencias entre las empresas y las industrias. Los únicos beneficios o costes sociales de una particular acción de una empresa en un grupo específico de *stakeholders* se pierden cuando estas acciones son agregadas en mediciones más globales. La diversidad económica y tecnológica entre las industrias y las diferencias entre las empresas en los recursos y el posicionamiento dentro de una misma industria, implica que estas empresas pueden ganar ventajas competitivas únicas implantando distintas actividades de RSC.

En la misma línea está Vogel<sup>13</sup>, que afirma que los mercados varían sus demandas por actividades de RSC, el entorno especí-

fico en el que opera la empresa puede demandar y, de algún modo, retribuir las iniciativas sociales. De igual manera, las empresas pueden variar su respuesta a este mercado en función de su oportunidad, motivación o habilidad para desarrollar su estrategia de RSC.

A pesar de esta discusión académica, la RSC continúa ganando importancia entre las empresas. De hecho, la atención que se le ha dedicado ha evolucionado con los años respondiendo muchas veces a las necesidades específicas de cada período particular. De acuerdo a Frederick<sup>14</sup>, la discusión en RSC empezó en los años cincuenta y giró en torno a las actividades filantrópicas de las empresas y esa era justamente la definición que se le daba en ese momento.

Durante los años sesenta y setenta, la RSC tendió a centrarse en los productos y en la seguridad de los consumidores debido en gran parte a las operaciones de activistas medioambientales y de protección al consumidor. Entre finales de los setenta y principios de los ochenta las empresas empezaron a establecer internamente numerosas funciones con el fin de extender sus fronteras como, por ejemplo, mediante relaciones con los accionistas y con los empleados, por lo que se hablaba de la sensibilidad o receptividad de la empresa. En los ochenta, la discusión se centró principalmente en la ética y se crearon numerosos códigos anti-corrupción y en los noventa el interés de la RSC empezó a girar en torno a los modos en que el modelo de negocio, la estrategia y las prácticas de las empresas afectan a los grupos de interés y al medio ambiente.

En los últimos años la RSC ha adquirido tal protagonismo que ha emergido una nueva infraestructura institucional a su alrededor. Waddock<sup>15</sup> destaca que esta infraestructura persigue no solamente que las empresas sean buenas para la sociedad, sobre todo reconoce el rol fundamental que las empresas juegan en la construcción del bienestar social. Estas instituciones propugnan que

la atención a los grupos de interés, la sociedad y el medio ambiente por parte de las empresas es necesaria para obtener lo que algunos llaman licencia para operar.

Dentro de esta infraestructura institucional, existen muchas iniciativas que se derivan del sector de las empresas: códigos de conducta, estándares y principios. Muchas empresas han desarrollado códigos internos de conducta sobre la responsabilidad con sus múltiples grupos de interés y con el medio ambiente. De igual manera han desarrollado principios que proveen una guía sobre comportamientos y prácticas aceptables e inaceptables aunque muchos han sido desarrollados también por asociaciones o coaliciones. Quizá los más conocidos sean los diez principios del Global Compact de Naciones Unidas que se centran en derechos humanos, derechos laborales, sostenibilidad medioambiental y corrupción.

También, las empresas han empezado a publicar informes sobre sus actividades sociales, medioambientales y de gobernanza por lo que, ante la falta de una guía, estándares y un formato determinado se creó el Global Reporting Initiative (GRI), una coalición multi grupos de interés que, en la actualidad, es el punto de referencia global para la elaboración de informes no financieros.

Otro tipo de institución que interviene es el movimiento sobre las inversiones responsables que incluyen fondos de inversión responsables que combinan objetivos financieros con valores sociales vinculados a la justicia social, el desarrollo económico, la paz y el medio ambiente, y ceden parte de la comisión de gestión a ONG o entidades sin fines de lucro. También se han creado diversos índices que comprueban el funcionamiento de las empresas en temas sociales, medioambientales y relacionados con los grupos de interés y determinan si son adecuadas para inversores responsables. Entre ellos está el índice Dow Jones Sustainability o el FTSEGood.

Han surgido también iniciativas que reúnen a organizaciones de la sociedad civil de distintos sectores a nivel internacional cuya finalidad es crear mayor responsabilidad social entre las empresas. Los objetivos del milenio de Naciones Unidas representan el consenso internacional sobre problemas sociales en el mundo que merecen la atención de muchos sectores y sobre los que las empresas pueden jugar un rol muy importante.

Quizá el sector de la sociedad civil más activo y vehemente está constituido por las ONG. En los últimos años se ha multiplicado el número de ellas que buscan influir en la actuación de las empresas ya que muchas se dedican a denunciar malas prácticas empresariales pero, al mismo tiempo, cada vez son más las que no buscan la confrontación. Más bien su objetivo es la educación, orientación y concienciación de las empresas para que actúen responsablemente y fomentar así cambios reales. Intervienen activamente en el debate de la RSC, con el fin de contribuir al afianzamiento y buen desarrollo de su concepto.

## **2. ¿Es lo mismo la RSC y la acción social de la empresa?**

Desde que Carroll<sup>16</sup> publicara su artículo seminal en RSC, muchos académicos consideran la acción social de las empresas como la cima de la pirámide de la RSC. Carroll desarrolló la pirámide global de la RSC con el fin de proveer a las empresas un marco conceptual que les ayudara a visualizar las múltiples expectativas que generan en la sociedad. Así, la pirámide representa el rango total de responsabilidades que deben ser realizadas simultáneamente por una empresa global<sup>17</sup>:

- Maximizar los beneficios en consistencia con las expectativas de los accionistas.
- Obedecer las leyes de los países donde la empresa está presente así como las leyes internacionales.

- Ser ético en sus prácticas tomando en cuenta los estándares globales y locales.
- Ser un buen ciudadano corporativo especialmente en concordancia con las expectativas locales.

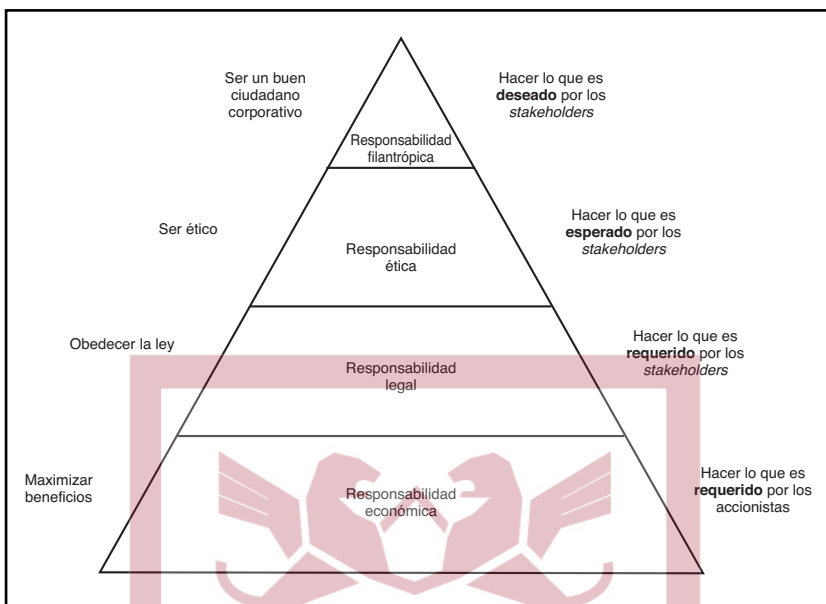
Incluso, algunos académicos como Wood<sup>18</sup> consideran la acción social como el resultado del funcionamiento social de las empresas. Recientemente se argumenta que es un elemento vital de la ciudadanía corporativa y una práctica esperada por los grupos de interés<sup>19</sup>.

La acción social puede tomar una variedad de formas y puede surgir por diversos motivos. La acción social estratégica, es decir, dar recursos para alcanzar objetivos sociales que también benefician a la posición estratégica de la empresa, ha sido conceptualizada como lo opuesto al altruismo, esto es, dar recursos sin esperar nada a cambio. Aunque muchos académicos han notado un incremento en la naturaleza estratégica de la acción social, esta práctica ha recibido relativamente poca atención de la investigación empírica.

Hay posiciones que califican la acción social estratégica como un concepto paradójico. Sin embargo, quienes la defienden sostienen que es una paradoja útil que va al núcleo del rol de la empresa en la sociedad. La empresa es una institución social que tiene un rol fundamental en el desarrollo de la sociedad pero que, también, debe respetar la responsabilidad financiera que tiene con sus inversionistas. Por tanto, la acción social estratégica es un ejemplo de cómo una empresa busca una sinergia destinando recursos a proyectos sociales que concuerdan con sus valores y misión empresarial.

Las empresas pueden contribuir a sus comunidades de una manera más específica y efectiva definiendo cuidadosamente el ámbito al que pueden contribuir como organización corporativa.

## Cuadro I.2. La pirámide global de la RSC



Fuente: Carroll (1991).

Dentro de la línea de la acción social estratégica, existen autores que sostienen que las empresas que realizan este tipo de actividad pueden fortalecer su posición en el mercado. De acuerdo a este argumento, la acción social puede incrementar la visibilidad y mejorar la actitud de los consumidores hacia la empresa<sup>20</sup> y, por tanto, puede potencialmente tener un impacto positivo sobre las ventas incrementando así los beneficios de la empresa<sup>21</sup>.

Desde una perspectiva alternativa, existen autores que argumentan que la acción social puede crear, lo que Fombrum<sup>22</sup> denomina, capital reputacional. Fombrum propuso que las actividades de acción social generan activos intangibles como capital reputacional, cultura corporativa y legitimidad, que actúan como una plataforma de oportunidades futuras para la empresa además de protegerlas de acciones negativas.

De la misma manera que las aportaciones a I+D y marketing, las inversiones en acción social pueden contribuir a implantar una

estrategia de diferenciación ayudando a las empresas a construir una marca y una reputación en el mercado local. Las actividades de acción social ayudan a construir un capital reputacional valioso y escaso que fortalece los vínculos sociales entre la compañía, los empleados y la comunidad local y, por tanto, incrementa la confianza entre estos<sup>23</sup>.

En la misma línea, autores como Gofrey<sup>24</sup> argumentan que este capital reputacional funciona como un seguro para los activos intangibles de la compañía y que esta protección contribuye al bienestar de los accionistas. El capital reputacional funciona como un seguro al proteger la relación de la empresa con sus grupos de interés, que incluyen el compromiso de sus empleados, legitimidad con las comunidades y los gobiernos, confianza de los socios y proveedores, y lealtad de sus clientes.

### **3. La acción social del grupo BBVA en Latinoamérica**

El Grupo BBVA está inmerso en un proceso de internacionalización y expansión particularmente en América Latina, zona que constituye una de las principales palancas de crecimiento del grupo. Al referirse a este tema, Francisco González, presidente de BBVA, afirmó en una conferencia que «el futuro de nuestro grupo está ligado al de América Latina»<sup>25</sup>.

Este proceso de crecimiento viene acompañado de una profunda transformación en la forma de hacer negocios y operar en los mercados. En efecto, el Grupo BBVA ha reformulado el rol de las variables sociales en sus operaciones de expansión incorporándolas a su estrategia competitiva.

En línea con el fortalecimiento de la posición del grupo en el mercado latinoamericano, las unidades de negocio presentes en los mercados de la zona deben crear valor de forma sostenida



respondiendo a las demandas de los grupos de interés o *stakeholders* y construyendo, así, una buena reputación corporativa.

En los últimos años, las empresas líderes han empezado a ejecutar sus iniciativas de acción social, que forman parte de su estrategia de RSC, con verdadero músculo corporativo<sup>26</sup>. Académicos y empresarios consideran la acción social como una importante dimensión de la RSC<sup>27</sup>. Como ya se expuso en párrafos anteriores, las investigaciones académicas confirman la relevancia estratégica de las iniciativas sociales corporativas y los beneficios potenciales que puede generar tanto para la empresa como para la sociedad.

Sin embargo, estas aproximaciones analíticas comportan una debilidad común: el supuesto implícito de que existe una única manera de desarrollar y gestionar las actividades de responsabilidad social<sup>28</sup>, entre éstas, la acción social de la empresa. Estos estudios parten de un concepto genérico que no tiene relación con la estrategia y las operaciones de una empresa específica o los contextos en los que opera esta empresa.

Por lo tanto, ninguna de estas aproximaciones analíticas es suficiente para ayudar a una empresa a identificar, priorizar y afrontar los problemas sociales sobre los que puede generar mayor impacto. Generalmente, el resultado es una estrategia de acción social desconectada de la estrategia de la empresa que no genera un impacto social trascendental ni fortalece la competitividad de la empresa. Internamente, las iniciativas de acción social están aisladas de las unidades operativas y desviadas de la estrategia de responsabilidad social de la empresa. Externamente, el impacto social se torna difuso entre diversos esfuerzos inconexos. La consecuencia de esta fragmentación es una tremenda pérdida de oportunidad<sup>29</sup>.

Recientes investigaciones revelan que aunque la relevancia estratégica de la acción social está ampliamente aceptada, su eficacia varía notablemente. Pocas empresas generan beneficios

sociales importantes mediante sus actividades de acción social y aún es menor el número de empresas que logran, al mismo tiempo, resultados sociales sostenibles y retornos económicos<sup>30</sup>. Entre las causas principales está la inadecuada dirección de las actividades de acción social, que continua siendo superficial y poco atendida.

Los estudios revisados coinciden al afirmar que la aproximación más efectiva a la acción social integra una perspectiva interna y una perspectiva externa. En particular, en su libro publicado en 2005<sup>31</sup>, Vogel conceptúa las actividades de acción social como una función de un «mercado externo de responsabilidad». Afirma que los mercados varían en sus demandas por acción social corporativa, que el entorno específico en el que opera la empresa puede demandar y, de algún modo, retribuir las iniciativas sociales. De igual manera, las empresas pueden variar en su respuesta a este mercado en función de su oportunidad, motivación o habilidad para desarrollar su acción social.

El reciente trabajo de Berger, Cunningham y Drumwright, publicado en 2007 en *California Management Review*, sostiene que la integración exitosa de la acción social en la empresa implica integrar y equilibrar objetivos económicos y objetivos sociales. Las empresas que lograron sintonizar con el mercado externo destinaron una cantidad significativa de recursos para integrar los objetivos sociales a los objetivos de la estrategia competitiva de la empresa.

Para formular la estrategia de acción social es esencial plantearse si una causa social determinada representa una oportunidad de crear valor compartido, es decir, que es beneficioso tanto para la empresa como para la sociedad. Con este propósito, se deben clasificar los temas sociales y establecer una agenda social corporativa que, más allá de responder a las expectativas de los grupos de interés, identifica nuevas oportunidades de alcanzar beneficios económicos y sociales simultáneamente.

Asimismo, las empresas que lograron integrar la acción social en la organización crearon una atmósfera de cooperación e hicieron especial hincapié en la manera que la acción social reforzaba la cultura organizativa. Estas empresas creen firmemente que sus iniciativas sociales son una fuente de ventaja competitiva en el mercado laboral puesto que les permite atraer, retener y apoyar a la mejor gente. Estas organizaciones son participativas e inclusivas en sus aproximaciones a la formulación de la estrategia de acción social lo cual genera compromiso.

Integrar las necesidades sociales y económicas requiere especificar objetivos claros y medibles para poder evaluarlos de manera periódica y, por consiguiente, presentar informes y demás documentos de evaluación. Requiere, además, realizar ajustes dentro de la organización y determinar relaciones de reporte. En definitiva, estas investigaciones confirman que integrar la acción social a la estrategia corporativa de la empresa es un proceso complejo que requiere de una gran inversión en tiempo y esfuerzo.

El propósito de este libro es arrojar luz sobre el proceso de integración de la acción social en la estrategia corporativa, a través de la descripción ordenada y detallada del proceso completo de formulación e implementación de la política de acción social del Grupo BBVA en Latinoamérica.

Para la descripción de este proceso, que se inició a mediados de 2005 y llega hasta los primeros meses de 2008, se han podido utilizar metodologías cualitativas de entrevistas en profundidad con los principales protagonistas y realizar un seguimiento longitudinal de las actividades más importantes, a lo largo de estos tres años. Además, se ha tenido acceso a fuentes primarias, lo que ha permitido la recopilación exhaustiva de los documentos internos originales, y a fuentes secundarias, como noticias y artículos aparecidos en la prensa.

Este libro se estructura en una introducción, cinco capítulos y unos comentarios finales. El capítulo 1 explica, de una forma

breve y concisa, el panorama actual del Grupo BBVA y en los cuatro capítulos siguientes, que están ordenados de forma cronológica, se explican las etapas del proceso de reflexión estratégica.

En el capítulo 2 se relata el análisis y el diagnóstico de la situación de las actividades de patrocinio y mecenazgo del Grupo BBVA en Latinoamérica, en 2005. A continuación, el capítulo 3 está dedicado al proceso de generación de opciones y toma de decisiones estratégicas del Grupo BBVA, que se concretan en la apuesta por la educación y, especialmente, el programa Niños Adelante. En el capítulo 4 se relata el proceso de puesta en práctica del plan de acción social del Grupo BBVA en cada uno de los países de Latinoamérica en los que está presente. La evaluación de la primera edición del programa Niños Adelante, que se hizo público a inicios de 2008, se da a conocer en el capítulo 5.

Para cerrar el libro, los autores realizan unos comentarios finales, donde señalan algunos de los aspectos que consideran más relevantes: el proceso, el alineamiento y el encaje estratégico. Las notas y referencias que aparecen en el texto se han agrupado al final para facilitar la lectura.

Finalmente, a la manera de las discusiones de los casos de gestión, se ha pedido a tres reconocidos expertos en las áreas de la formación empresarial, la educación en Latinoamérica y la reputación corporativa, que nos aportasen sus comentarios y opiniones sobre la estrategia de acción social de BBVA.

De esta manera, el lector podrá concluir la lectura de este libro con las valiosas y sugerentes aportaciones de tres destacados analistas como son: Gustavo Herreros, director ejecutivo del *Latin American Research Center* de *Harvard Business School*, Alvaro Marchesi secretario general de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), y Charles J. Fombrun, fundador y presidente del *Reputation Institute*.

## La acción social en la estrategia corporativa

El Grupo BBVA está inmerso en un proceso de internacionalización y expansión particularmente en América Latina, zona que constituye una de las principales palancas de crecimiento del grupo. Al referirse a este tema, Francisco González, presidente de BBVA, afirmó en una conferencia: «El futuro de nuestro grupo está ligado al de América Latina»<sup>1</sup>.

Este proceso de crecimiento viene acompañado de una profunda transformación en la forma de hacer negocios y operar en los mercados. En efecto, el Grupo BBVA ha reformulado el rol de las variables sociales en sus operaciones de expansión incorporándolas a su estrategia competitiva.

En línea con el fortalecimiento de la posición del grupo en el mercado latinoamericano, las unidades de negocio presentes en los mercados de la zona deben crear valor de forma sostenida respondiendo a las demandas de los grupos de interés o *stakeholders* y construyendo así, una buena reputación corporativa.

En los últimos años, las empresas líderes han empezado a ejecutar sus iniciativas de acción social, que forman parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa, con verdadero

músculo corporativo<sup>2</sup>. Académicos y empresarios consideran la acción social como una importante dimensión de la responsabilidad social corporativa<sup>3</sup>. En forma paralela, las investigaciones académicas confirman la relevancia estratégica de las iniciativas sociales corporativas y los beneficios potenciales que puede generar tanto para la empresa como para la sociedad.

Hay autores que afirman que existen dos corrientes principales dentro de la literatura en responsabilidad social corporativa: por un lado está la corriente que se deriva del marketing y se concentra en la respuesta del consumidor a la responsabilidad social corporativa. Los estudios dentro de esta corriente comprueban el efecto positivo sobre la actitud de los consumidores hacia la empresa, su identidad e imagen de marca y sobre la intención de compra de estos consumidores<sup>4</sup>.

Por otro lado está la corriente que se deriva de la literatura en gestión empresarial o *management* cuyo foco de atención está en la cuestión de si las empresas deben implicarse en actividades de responsabilidad social y en los efectos de estas actividades sobre los resultados empresariales. Los estudios de la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales son cada vez más sofisticados y aunque continúan enfrentando problemas metodológicos, corroboran la relación positiva entre responsabilidad social y resultados para la empresa<sup>5</sup>.

Sin embargo, estas aproximaciones analíticas comportan una debilidad común: el supuesto implícito que existe una única manera de desarrollar y gestionar las actividades de responsabilidad social<sup>6</sup>, entre estas, la acción social de la empresa. Estos estudios parten de un concepto genérico que no tiene relación con la estrategia y las operaciones de una empresa específica o los contextos en los que opera esta empresa.

Por lo tanto, ninguna de estas aproximaciones analíticas es suficiente para ayudar a una empresa a identificar, priorizar y afrontar los problemas sociales sobre los que puede generar

mayor impacto. Generalmente, el resultado es una estrategia de acción social desconectada de la estrategia de la empresa que no genera un impacto social trascendental ni fortalece la competitividad de la empresa. Internamente, las iniciativas de acción social están aisladas de las unidades operativas y desviadas de la estrategia de responsabilidad social de la empresa. Externamente, el impacto social se torna difuso entre diversos esfuerzos inconexos. La consecuencia de esta fragmentación es una tremenda pérdida de oportunidad<sup>7</sup>.

Recientes investigaciones revelan que aunque la relevancia estratégica de la acción social está ampliamente aceptada, su eficacia varía notablemente. Pocas empresas generan beneficios sociales importantes mediante sus actividades de acción social y aún es menor el número de empresas que logran al mismo tiempo, resultados sociales sostenibles y retornos económicos<sup>8</sup>. Entre las causas principales está la inadecuada dirección de las actividades de acción social, que continua siendo superficial y poco atendida.

Los estudios revisados coinciden al afirmar que la aproximación más efectiva a la acción social integra una perspectiva interna y una perspectiva externa. En particular, en su libro publicado en 2005<sup>9</sup>, David Vogel conceptúa las actividades de acción social como una función de un «mercado externo de responsabilidad». Afirma que los mercados varían en sus demandas por acción social corporativa, el entorno específico en el que opera la empresa puede demandar y de algún modo, retribuir las iniciativas sociales. De igual manera, las empresas pueden variar en su respuesta a este mercado en función de su oportunidad, motivación o habilidad para desarrollar su acción social.

El reciente trabajo de Berger, Cunningham y Drumwright publicado en el *California Management Review* en 2007, sostiene que la integración exitosa de la acción social en la empresa implica integrar y equilibrar objetivos económicos y objetivos sociales.

Las empresas que lograron sintonizar con el mercado externo destinaron una cantidad significativa de recursos para integrar los objetivos sociales a los objetivos de la estrategia competitiva de la empresa.

Para formular la estrategia de acción social es esencial plantearse si una causa social determinada representa una oportunidad de crear valor compartido, es decir, que es beneficioso tanto para la empresa como para la sociedad. Con este propósito, se deben clasificar los temas sociales y establecer una agenda social corporativa que, más allá de responder a las expectativas de los grupos de interés, identifica nuevas oportunidades de alcanzar beneficios económicos y sociales simultáneamente.

Asimismo, las empresas que lograron integrar la acción social en la organización crearon una atmósfera de cooperación e hicieron especial hincapié en la manera que la acción social reforzaba la cultura organizativa. Estas empresas creen firmemente que sus iniciativas sociales son una fuente de ventaja competitiva en el mercado laboral puesto que les permite atraer, retener y apoyar a la mejor gente. Estas organizaciones son participativas e inclusivas en sus aproximaciones a la formulación de la estrategia de acción social lo cual genera compromiso.

Integrar las necesidades sociales y económicas requiere especificar objetivos claros y mesurables para poder evaluarlos periódicamente y consiguientemente, presentar informes y demás documentos de evaluación. Requiere además, realizar ajustes dentro de la organización y determinar relaciones de reporte. En definitiva, estas investigaciones confirman que integrar la acción social a la estrategia corporativa de la empresa es un proceso complejo que requiere de una gran inversión en tiempo y esfuerzo.

El propósito de este estudio es arrojar luz sobre el proceso de integración de la acción social en la estrategia corporativa, a través de la descripción ordenada y detallada del proceso com-



pleto de formulación e implementación de la política de acción social del Grupo BBVA en Latinoamérica.

Para la descripción de este proceso, que se inició a mediados de 2005 y llega hasta los primeros meses de 2008, se han podido utilizar metodologías cualitativas de entrevistas en profundidad con los principales protagonistas y realizar un seguimiento longitudinal de las actividades más importantes, a lo largo de estos tres años. Además se ha tenido acceso a fuentes primarias, lo que ha permitido la recopilación exhaustiva de los documentos internos originales, y a fuentes secundarias, como noticias y artículos aparecidos en la prensa.

La presente publicación quiere ser un resumen de este estudio de caso y se estructura en una introducción, cinco capítulos, y unos comentarios finales. El capítulo 1 explica, de una forma breve y concisa, el panorama actual del Grupo BBVA y en los cuatro capítulos siguientes, que están ordenados de forma cronológica, se explican las etapas del proceso de reflexión estratégica.

En el capítulo 2 se relata el análisis y el diagnóstico de la situación de las actividades de patrocinio y mecenazgo del Grupo BBVA en Latinoamérica, en 2005. A continuación, el capítulo 3, está dedicado al proceso de generación de opciones y toma de decisiones estratégicas del Grupo BBVA, que se concretan en la apuesta por la educación y, especialmente, el programa Niños Adelante. En el capítulo 4 se relata el proceso de puesta en práctica del plan de acción social del Grupo BBVA en cada uno de los países de Latinoamérica en los que está presente. La evaluación de la primera edición del programa Niños Adelante, que se hizo público a inicios de 2008, se da a conocer en el capítulo 5.

Para finalizar, los autores realizan unos comentarios finales, donde señalan algunos de los aspectos que consideran más relevantes de este estudio: sobre el proceso, el alineamiento y el encaje estratégico. Las notas y referencias que aparecen en el texto se han agrupado al final para facilitar la lectura.