RSC en la empresa internacional: ESTEVE

Pablo Sánchez

Estudio de caso nº 3
Enero 2010

CÀTEDRA
MANGO
RSC

Cátedra de Responsabilidad
Social Corporativa

Escola Superior de Comerç Internacional
UNIVERSITAT POMPEU FABRA

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

Depósito legal: B–9403-2010

RSC en la empresa internacional:
ESTEVE

Pablo Sánchez

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra
Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa
Estudio de caso nº 3
Enero 2010

Índice

0. Resumen / Resum / Summary 1
1. Introducción 2
2. Contexto empresarial: el sector farmacéutico 3
2.1. Características generales del sector 3
2.2. Aspectos relevantes de RSC 5
2.3. Iniciativas de RSC 8
3. Presentación de la empresa: ESTEVE 11
3.1 Historia y trayectoria internacional de ESTEVE 12
4. Política y actuaciones de ESTEVE en RSC 16
4.1. Hacia una gestión de la I+D sostenible y responsable 18
4.2. Comercialización responsable 20
4.3. Retención del talento 21
4.4. Acción social y derecho a la salud 22
4.5. Gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales 23
4.6 Ámbito internacional 24
4.7. El futuro de la RSC: el Plan Director de RSC 2009-2011 26
5. Beneficios y retos de la RSC 28
6. Conclusiones 30
Referencias y notas 32
Anexos 34
Información sobre el autor 35
Agradecimientos 35

0. Resumen / Resum / Summary

Resumen: El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. En este sentido, el presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de ESTEVE, empresa destacada del sector químico-farmacéutico en España con presencia en 90 países, e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

Resum: L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. En aquest sentit, el present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC d’ ESTEVE, empresa destacada del sector químicofarmacèutic amb presència a 90 països, i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

Summary: The objective of the case studies "CSR in international business" is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centres located in other countries. In this sense, the present document intends to examine the CSR strategy and actions of ESTEVE, a global enterprise from the chemical-pharmaceutical industry with operations in 90 countries, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en la empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también operan en un contexto internacional. La empresa seleccionada para este tercer estudio de caso es ESTEVE, que como empresa del sector químico-farmacéutico se enfrenta a una serie de retos sectoriales destacados en materia de RSC, como la universalización del derecho a la salud, la retención del talento, o la demanda por parte de la sociedad de una mayor transparencia y responsabilidad en los procesos de I+D y comercialización de sus productos.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre el sector, sobre la empresa (en particular extraída de su memoria de sostenibilidad 2008 y documentación interna proporcionada por la empresa), así como una entrevista en profundidad a Sílvia Gil-Vernet, directora de Sostenibilidad, y a Daniel Ortiz, director de Responsabilidad Social Corporativa. Asimismo, Jaume Masana, director de *Business Development & Licensing*, Eduard Valentí, director de Operaciones I+D y Ma. Àngels Valls, directora de Comunicación, han realizado valiosas aportaciones para la elaboración de este estudio de caso.

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector farmacéutico, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional y nacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

2. Contexto empresarial: el sector farmacéutico

2.1. Características generales del sector

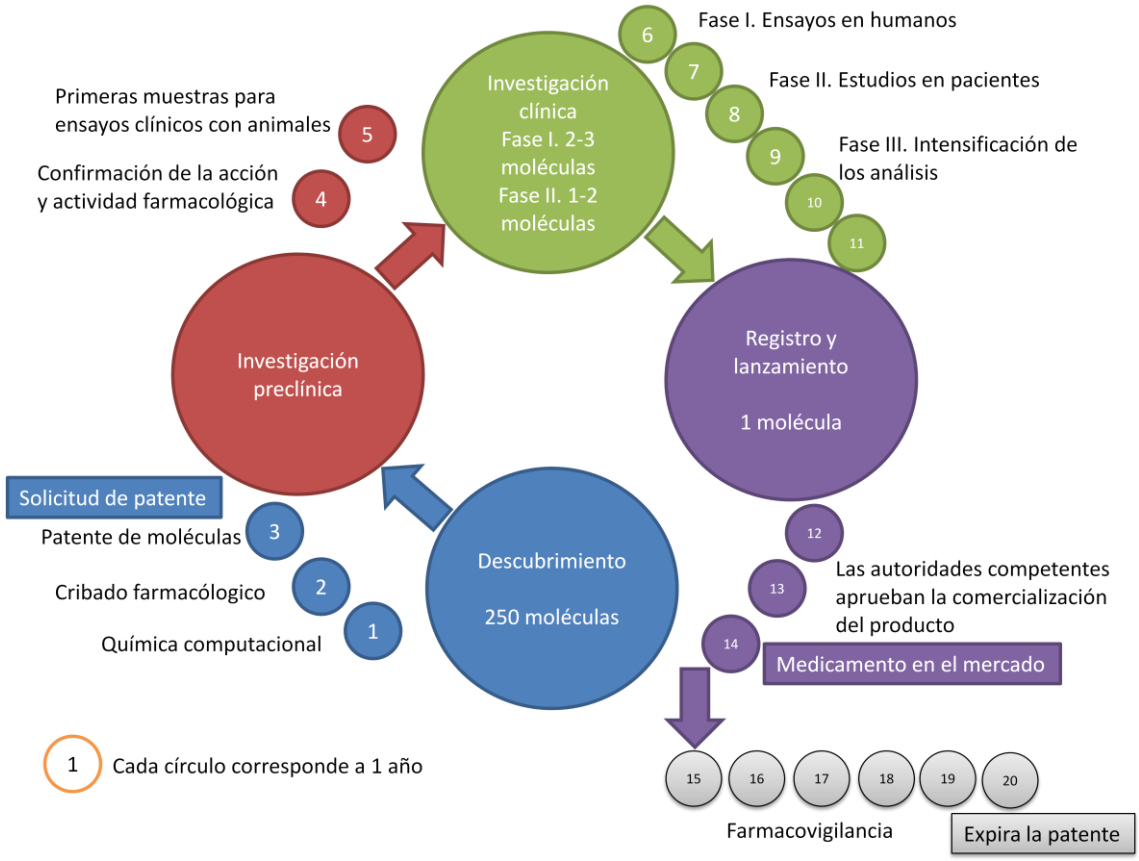
El sector farmacéutico es uno de los sectores más importantes a nivel mundial, tan sólo superado en peso económico por el sector financiero y el del petróleo, con unas ventas globales de US$ 712.000 millones en 2007. Los registros económicos positivos del pasado –de 1998 a 2006 las ventas de la industria se duplicaron-, parece que se moderarán en el futuro, a pesar de que el envejecimiento de la población de los países desarrollados, donde se concentra la mayor parte del gasto farmacéutico a nivel mundial, y la cronificación de algunas enfermedades contribuirán a un crecimiento más sostenido. En el período 2001-2007, el mercado más dinámico entre los países desarrollados fue España, con un crecimiento de sus ventas del 60%[1].

Según las previsiones de Datamonitor[2], el sector crecerá un 19,3% de 2008 a 2013. Estados Unidos (43%), Europa (31%) y Japón (9%), suponen el 83% de las ventas mundiales. Los últimos pronósticos de IMS Health señalan que la industria crecerá un 4-6% en 2010, una de las cifras más reducidas según los registros históricos del sector[3]. No obstante, según esta misma organización, los mercados emergentes del sector farmacéutico (China, Brasil, México, Turquía, India, Corea del Sur y Rusia) crecerán un 12-14% durante el 2010 (tasa de crecimiento que se incrementará hasta un 13-16% durante los próximos cinco años), lo que representa la mitad del crecimiento global del sector.

Los ingresos del sector farmacéutico vienen definidos por dos factores clave: la cartera de productos comercializada en el presente protegidos por una patente y la cartera de productos en desarrollo -denominada en la industria "*pipeline*"- (en la Figura 1 se representa el ciclo de la innovación del sector farmacéutico, donde se puede observar que la probabilidad de que una molécula salga al mercado es remota dado el largo y costoso proceso que es necesario para conseguir un medicamento). Así, la competitividad del sector farmacéutico viene, en gran medida, determinada por su esfuerzo inversor en I+D+i y su fuerza de ventas (visitadores médicos). Ambos capítulos abarcan el 47% de los costes como porcentaje de ventas[4].

Debido a la importancia de la innovación, la industria farmacéutica encabeza la inversión en I+D en España, correspondiéndole el 20% de la inversión privada nacional en investigación. En promedio, los laboratorios invierten un 6,5% de su cifra de negocio en I+D, muy por encima del promedio de la industria española (0,8%), aunque también sustancialmente por debajo que sus homólogos de la UE-15, que destinan el 14% (en la Tabla 1 se detallan las principales magnitudes del sector).

Figura 1: El ciclo de la innovación del sector farmacéutico



Fuente: Elaboración propia

Además, como se deduce de los datos anteriores, se trata de una industria puntera que genera empleo de alta cualificación. En España, un tercio de los que trabajan en ella son titulados superiores y más del 11% lo hacen en el área de investigación[5].

Tabla 1: Evolución del sector farmacéutico en España

	2004	2005	2006	2007	2008	∇04/08
Nº laboratorios[1]	239	219	218	218	nd	**-8,8%**
Empleo	39.000	39.285	39.117	40.117	nd	**2,9%**
Mercado interior (precio venta laboratorio, millones €)	10.689,54	11.331,74	12.153,71	13.203,62	13.948,87	**30,5%**
Importaciones (millones €)	6.829,71	7.280,37	7.665,69	8.277,97	10.007,69	**46,5%**
Exportaciones (millones €)	3.976,86	4.819,05	5.991,97	6.200,91	7.368,34	**85,3%**
Inversión en I+D (millones €)	**711,49**	**764,85**	**800,795**	**922,061**	**1.010**	**41,2%**

[1] Laboratorios miembros de la Asociación EFPIA
Fuente: Farmaindustria, Memorias Anuales (2004-2008), Revista Redes, No. 11 (Octubre 2008)

Tradicionalmente, el sector farmacéutico se había considerado anticíclico, pero dos factores que influyen en su competitividad están afectando al modelo de negocio de la industria. Por un lado, las autoridades sanitarias están ejerciendo

una fuerte presión para extender el uso de genéricos (medicamentos que ya no están protegidos por patentes), lo que afecta de forma ostensible a los márgenes y facturación de los laboratorios. Por otro lado, el proceso de obtención de un nuevo medicamento es cada vez más caro y difícil. Según Jesús Acebillo, presidente de Farmaindustria, "antes de la genómica, todos los medicamentos se desarrollaban a partir de unos 500 modelos biológicos. Hemos pasado de tener 500 o 600 posibles dianas terapéuticas, a tener 300.000, 500.000, es decir, tantas como genes o proteínas vayamos identificando" [6]. El avance científico afecta, por tanto, el modelo de investigación, como corrobora Antoni Esteve, presidente de ESTEVE: "la ciencia está evolucionando hacia un nivel de conocimientos que es imposible que una compañía por sí sola pueda innovar como lo hacía antes" [7]. Existen diversos estudios y estimaciones acerca del coste que implica el desarrollo y comercialización de un nuevo producto, que cifran este coste entre 600 y 1.000 millones de euros[8]. Además, estas inversiones pueden sucumbir en los últimos peldaños de los ensayos clínicos, o una vez comercializados, por diversos motivos, principalmente por cuestiones de seguridad, es decir, la aparición de efectos adversos graves.

Esta situación está empujando al sector hacia una oleada de fusiones y adquisiciones con el fin de buscar sinergias. Esta reestructuración se da entre grandes empresas del sector (Pfizer, Merck, Roche, etc.), y especialmente en la adquisición de laboratorios pequeños con un producto desarrollado o recién patentado por parte de estas empresas. Esta tendencia es posible que se acentúe ya que los laboratorios pequeños y medianos son los que ponen en el mercado el mayor porcentaje de nuevas entidades moleculares. Concretamente, en el año 2007 este porcentaje fue del 57%[9].

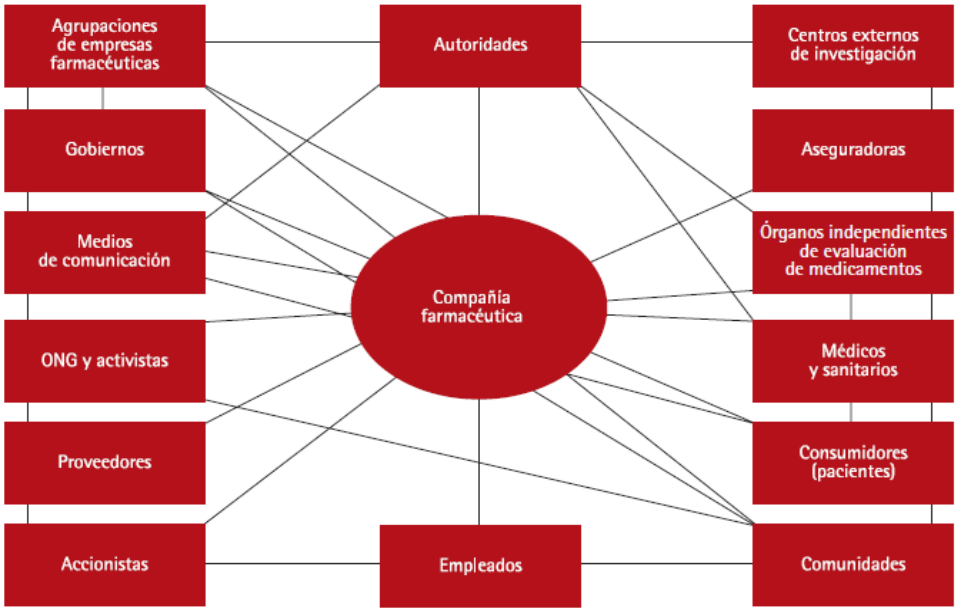
Este contexto también ha provocado que el sector esté trasladando sus centros de I+D a países emergentes y esté enfocando sus esfuerzos de investigación en determinadas áreas terapéuticas para reducir sus costes. En los años 2007 y 2008, las principales compañías multinacionales cerraron 18 centros de I+D en Europa y Estados Unidos y abrieron 14 en países emergentes. Por lo tanto, la tendencia de deslocalización en este sector no sólo es productiva, sino también tecnológica[10].

2.2. Aspectos relevantes de RSC

El sector farmacéutico se enfrenta a un universo amplio de grupos de interés: pacientes, profesionales de la salud, científicos, asociaciones de pacientes, medios de comunicación, reguladores, administraciones públicas, grupos religiosos, ONG, etc. (véase Figura 2). Gestionar los intereses diversos de este entramado de actores es complejo, ya que las visiones que estos grupos tienen del sector farmacéutico son diversas e incluso opuestas: mientras unos

consideran que el sector favorece el bienestar de la sociedad gracias al desarrollo de medicamentos que mejoran nuestra esperanza y calidad de vida, otros opinan que la industria fija precios abusivos por sus productos, lleva a cabo ensayos clínicos de forma poco transparente y responsable, y no garantiza el acceso de sus medicamentos, especialmente a la población en países en desarrollo. Estas últimas críticas han lastrado la reputación e imagen del sector, especialmente de algunas empresas transnacionales, en los últimos años, originando la necesidad de abordar políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) integradas en la estrategia de la compañía.

Figura 2: Red de grupos de interés del sector farmacéutico



Fuente: Melé, D., "Las cinco mayores compañías farmacéuticas: imagen corporativa y críticas en responsabilidad social", OP núm. 06/5, marzo 2006, IESE.

Los principales desafíos ante los que se encuentra el sector farmacéutico respecto a sus políticas de RSC se pueden englobar en cinco ámbitos prioritarios:

- **Accesibilidad de los fármacos.** La propia naturaleza de la actividad de la industria farmacéutica provoca que la sociedad demande a las empresas del sector que ofrezcan medicinas de forma asequible para todas aquellas personas que lo necesitan. Así lo resume McKinell, exconsejero delegado de Pfizer, "dado que el sector farmacéutico tiene la capacidad de ayudar de muchos modos, tenemos la obligación moral de hacerlo" [11]. Este mayor compromiso con las poblaciones más pobres y necesitadas se traduce en una política de precios diferenciales para países en desarrollo y en una mayor flexibilidad en la protección de las patentes en estos países. No obstante, ante esta situación, la industria

farmacéutica también argumenta la necesidad de proteger sus productos con patentes que los protejan durante más tiempo frente a los genéricos para poder rentabilizar las elevadas inversiones en I+D. Esto provoca que el desarrollo de nuevos fármacos se centre en los países desarrollados: en el periodo 2004-2008 el 66% de las ventas de nuevas medicinas se realizaron en EEUU, el 26% en Europa, el 3% en Japón y el 5% restante en el resto del mundo[12].

- **Universalización del derecho a la salud.** Incluir el criterio de universalización en los procesos de I+D implica desarrollar medicamentos, sin distinción alguna entre países o regiones, para enfermedades huérfanas[13] (con escasa prevalencia en el número de pacientes), o dar respuesta a nuevas dolencias y necesidades médicas. De igual modo, se solicita a las empresas del sector que refuercen sus inversiones en I+D para combatir las enfermedades de los países en desarrollo, donde se concentran la mayoría de enfermedades infecciosas y donde los niveles de mortalidad son más elevados. Sin embargo, la incertidumbre sobre el retorno económico de estas inversiones provoca que la mayor parte de la I+D se concentre en el desarrollo de nuevos fármacos para paliar enfermedades "occidentales".

- **Transparencia en los procesos de desarrollo y comercialización de productos**. Existe una estricta regulación (*European Medicines Agency* y *US Food and Drug Administration*) sobre los procedimientos y publicación de los resultados en sus diferentes fases de ensayo ampliamente respetado por la industria farmacéutica[14]. No obstante, se requiere una mayor transparencia en estos procesos para que los diversos grupos de interés entiendan mejor estos resultados y no existan dudas sobre la validez de los mismos. De igual modo, se exige a las empresas del sector que guíen sus acciones de promoción y comercialización de productos siguiendo criterios estrictamente clínicos y éticos. En este sentido, la información pública sobre las políticas corporativas de comercialización y su grado de seguimiento es un elemento importante para valorar estas prácticas.

- **Gestión medioambiental**. A pesar de que los procesos productivos en el sector farmacéutico están especificados, entre otras, por las "*Good Manufacturing Practices*" (GMPs) para asegurar la calidad del producto final, la eficiencia productiva en el uso de los recursos naturales, la conservación de la biodiversidad y la optimización en la gestión de los residuos son temas relevantes a los que debe hacer frente el sector.

- **Retención del talento**. En un sector intensivo en I+D es importante atraer y retener al talento. El sector farmacéutico es reconocido por sus

buenas condiciones laborales, pero la mayor competencia de la industria y su expansión hacia mercados emergentes hace de los recursos humanos un aspecto clave para mantener la competitividad.

En resumen, estos son los principales desafíos ante los que se enfrentan las empresas del sector farmacéutico. Aunque algunas transnacionales han recibido fuertes críticas por algunas de sus actuaciones y la imagen del sector ha podido, en su conjunto, verse perjudicada, también existen empresas del sector que han visto recompensada su gestión con una buena reputación. Por ejemplo, Novo Nordisk, gracias en buena medida a una política de transparencia y diálogo abierto con sus grupos de interés, es la empresa más admirada de Dinamarca[15], lo que demuestra la importancia de la RSC en este sector.

2.3. Iniciativas de RSC

La mayoría de las iniciativas de RSC del sector farmacéutico están orientadas a promover la salud, requisito básico y necesario para el desarrollo personal. Estas iniciativas suelen enmarcarse en alianzas público-privadas con gobiernos, centros de investigación u organismos multilaterales (como la Organización Mundial de la Salud, OMS) y tienen el triple objetivo de promover el desarrollo de nuevos fármacos, en especial para las enfermedades de los países en desarrollo, mejorar la accesibilidad a los mismos y ampliar la población vacunada para limitar el impacto de las enfermedades infecciosas. Dada el amplio número de iniciativas existentes en este ámbito, se destacan a continuación algunas de las más relevantes.

- **GAVI** (*Global Alliance for Vaccine and Immunisation)*. Esta alianza creada en el año 2000 tiene como objetivo fortalecer la salud y los sistemas de inmunización de los niños de los 72 países más pobres del mundo, acelerar el acceso a vacunas existentes e introducir nuevas tecnologías de inmunización. Está formada por gobiernos de los países en desarrollo y gobiernos donantes, filántropos como la Fundación Bill & Melinda Gates, compañías financieras, productores de vacunas tanto de los países en desarrollo como desarrollados, institutos de investigación clínicos, organizaciones sociales civiles y organismos multilaterales como la OMS, el Banco Mundial y UNICEF.

- **AAI** (*Accelerating Access Initiative*). También iniciada en el año 2000, esta alianza entre 11 empresas del sector farmacéutico y varios organismos multilaterales (UNAIDS, OMS, UNICEF, UNFPA y Banco Mundial) pretende favorecer el acceso a los anti-retrovirales (ARV) para tratar el virus VIH/SIDA en los países en desarrollo. Cada una de estas empresas distribuye sus ARV a un precio muy asequible y colabora

conjuntamente con gobiernos y ONG en tareas de formación y educación. Este programa ha beneficiado a 773.803 pacientes desde sus inicios hasta septiembre de 2008[16].

- **MMV** (*Medicines for Malaria Venture*). Esta organización sin ánimo de lucro, fundada en 1999, fue una de las primeras alianzas público-privadas en tener por objetivo el desarrollo de productos para combatir enfermedades frecuentes en países en desarrollo. Uno de los objetivos de esta organización es lanzar un nuevo producto contra la malaria cada cinco años.

- **Global Alliance for TB Drug Development**. Esta organización sin ánimo de lucro representada por más de 30 aliados concentra sus esfuerzos en el desarrollo de productos para paliar los efectos de la tuberculosis.

La IFPMA (*International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations*) publica de forma regular el informe "*Partnerships to Build Healthier Societies in the Developing World*" [17], donde se detallan todas las iniciativas llevadas a cabo por las principales empresas del sector para mejorar la salud en países en desarrollo. En la edición de 2009, ESTEVE está presente gracias a su participación en HIVACAT (véase el apartado 4.1 para más información), siendo la primera empresa española en aparecer en esta publicación.

Iniciativas en España

Además de las alianzas internacionales en el ámbito de la salud, existen otras iniciativas a nivel nacional que cubren otros asuntos de interés del sector de las que vale la pena hacerse eco.

- **Códigos de conducta**. Farmaindustria, siguiendo la actuación de la Federación Europea de las Asociaciones de la Industria Farmacéutica (EFPIA), ha elaborado dos códigos de conducta con el fin de fortalecer la transparencia del sector farmacéutico y autorregular sus actividades de promoción e información: el Código Español de Buenas Prácticas de Promoción de Medicamentos y de Interrelación de la Industria Farmacéutica con los Profesionales Sanitarios y el Código de Interrelación con las Organizaciones de Pacientes.

- **SIGRE** (Sistema Integrado de Gestión y Recogida de Envases) es un sistema de recogida selectiva de envases de medicamentos, diseñado e impulsado por Farmaindustria con la colaboración de las farmacias y de la distribución, para

facilitar que los ciudadanos puedan desprenderse de los envases con restos de medicamentos, así como de los medicamentos caducados con el fin de asegurar una gestión ambiental adecuada de estos residuos.

Además de estas iniciativas sectoriales, las compañías farmacéuticas, especialmente las grandes transnacionales, han incorporado a su gestión herramientas e instrumentos para desarrollar sus prácticas de RSC en diversos ámbitos.

Aparte de las auditorías y sistemas de calidad propios del sector farmacéutico (véase el apartado 4.5 para más información), existen sistemas de gestión aplicables a cualquier tipo de empresa u organización. Los estándares más utilizados son ISO 14001, OHSAS 18000 y SA8000[18].

También la elaboración de memorias de sostenibilidad es una práctica cada vez más extendida entre las compañías del sector farmacéutico. Cabe decir que las empresas españolas todavía tienen un amplio margen de mejora en este aspecto, ya que únicamente ESTEVE publica una memoria anual de RSC siguiendo los estándares de comunicación de la *Global Reporting Initiative* (GRI) [19] y verificando su contenido por una auditoría externa.

3. Presentación de la empresa: ESTEVE

ESTEVE es uno de los principales grupos químico-farmacéuticos en España, con una importante presencia internacional y formada íntegramente por capital nacional. Laboratorios Dr. Esteve S.A., fundada por el Dr. Antoni Esteve i Subirana en 1929 fue la primera empresa del grupo. Desde entonces y gracias a la investigación, a la vocación internacional y a una política activa de alianzas estratégicas con otras compañías farmacéuticas, ESTEVE se ha consolidado como grupo empresarial de referencia en el ámbito de la salud.

ESTEVE desarrolla su actividad en el área farmacéutica mediante la investigación y desarrollo de nuevos fármacos; comercializa un amplio portafolio de productos de prescripción, medicamentos publicitarios, vacunas, genéricos y para uso veterinario; y también está presente en el segmento de los principios activos farmacéuticos (APIs).

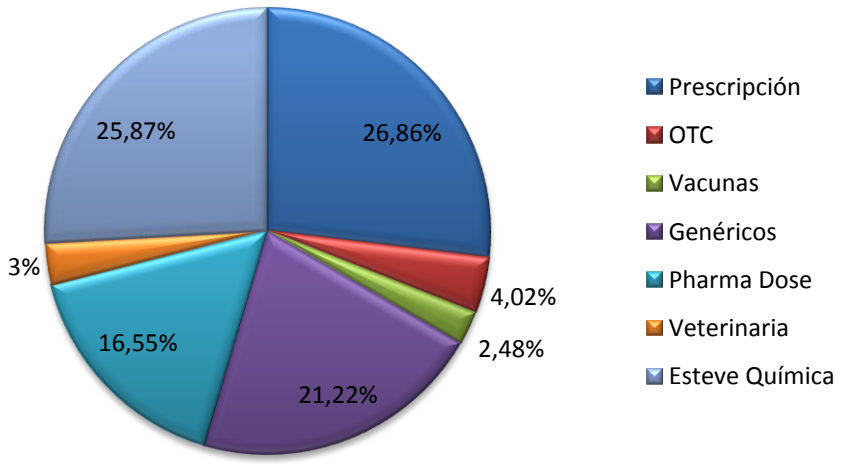
A través de diversas alianzas estratégicas también tiene actividad en el segmento de los dermocosméticos (ISDIN, alianza con el Grupo Puig) y en terapia respiratoria domiciliaria (Esteve-Teijin Healthcare, con la empresa japonesa Teijin Pharma, Grupo Teijin) (véase Cuadro 1 y Gráfico 1 para un mayor detalle de las unidades de negocio de ESTEVE y su peso relativo dentro del Grupo).

Cuadro 1: Unidades de negocio del Grupo ESTEVE

Unidad de negocio	Áreas terapéuticas / Actividad
Prescripción	Amplia gama de productos para atención primaria, analgesia, cardiovascular, diabetes, etc.
Farmacia / OTC*	Nutracéuticos, otorrinolaringología, manejo del insomnio, etc.
Vacunas	Gripe, meningitis y otras
Pharma Dose	Fabricación de especialidades farmacéuticas para terceros
Pensa Pharma	Productos genéricos
Veterinaria	Productos para animales de abasto y mascotas
Esteve Química	Principios activos farmacéuticos
ISDIN **	Productos dermofarmacéuticos
EsteveTeijin Healthcare **	Suministro de equipos y terapias respiratorias a domicilio

* *Over the counter* – productos farmacéuticos autorizados para la venta libre sin prescripción médica
** Joint ventures

Gráfico 1: Distribución porcentual de las ventas de las unidades de negocio



Nota: Los porcentajes corresponden a las ventas acumuladas del 2009 del tercer trimestre.

Fuente: ESTEVE

3.1 Historia y trayectoria internacional de ESTEVE

La vinculación del nombre Esteve al mundo farmacéutico se remonta a 1787, con Tomás Esteve i Gabanyac, en Manresa. Desde esta lejana fecha hasta hoy, siete generaciones han convertido a Esteve en uno de los grupos farmacéuticos más importantes de España y con una amplia trayectoria internacional. En 1929 el farmacéutico Antonio Esteve i Subirana (1902-1979), siguiendo una ya larga tradición familiar, se hizo cargo de la farmacia de Manresa y creó Laboratorios Dr. Esteve, S.A. En 1952 se realizaron las primeras exportaciones, en concreto del Antihemorrágico 101, primer medicamento español que recibió reconocimiento internacional. En 1963 se fundó la división de salud animal, Esteve Veterinaria y en 1966 Esteve Química. En 1974 ESTEVE alcanzó un acuerdo con Antonio Puig para crear la *joint venture* Isdin, dedicada a la dermofarmacia. A principios de los 80, ESTEVE alcanzó el liderazgo en el mercado farmacéutico español y Esteve Química inauguró una fábrica propia para la elaboración de principios activos en Celrà (Girona). La investigación y producción nacional se completan con la planta farmacéutica de Martorelles, y la adquisición de la fábrica de principios activos en Banyeres del Penedès en 2007. En la década de los 80 se consolidó la diversificación de ESTEVE con la creación de la división de EFP (especialidades farmacéuticas publicitarias), y la creación de una división de productos para uso hospitalario. Posteriormente, en 2006, se creó la filial de genéricos Pensa Pharma.

La expansión internacional de ESTEVE se inició en la década de los 90 y desde entonces avanza de forma decidida (en la Figura 3 se representa la presencia internacional de ESTEVE). En 1992, ESTEVE se implanta en México a través de Sintenovo SA de CV, la primera planta industrial fuera de España, para la fabricación de principios activos. Ese mismo año se creó la filial farmacéutica de ESTEVE en Portugal, Esteve Farma, Lda. La estrategia internacional prosiguió con el establecimiento de una *joint venture* en China en el año 2000 con Huadong Medicine Group, conocido proveedor del grupo, constituyendo Zhejiang Huayi Pharmaceutical, que se dedica a la fabricación de intermedios avanzados y de principios activos. En el 2001, Sintenovo adquirió una segunda fábrica productiva de química fina en Jiutepec, México. En 2003, ESTEVE Veterinaria se instaló en Italia y, posteriormente, en 2007, lo hizo en Alemania. En 2005 se amplió la presencia industrial en China a través de una *joint venture* con el mismo socio, creando Esteve Huayi Pharmaceutical. Ese mismo año ESTEVE establece una sede propia en Estados Unidos. En 2004, ESTEVE inauguró su oficina de representación en EEUU, ESTEVE USA, ubicada en la zona de New Jersey. Asimismo, Pensa Pharma rápidamente inició su expansión internacional y durante el período 2007-2009 se implantó en Portugal –con la adquisición de toLife- Italia, Turquía y Suecia. En este mismo periodo, ESTEVE adquirió una compañía en EEUU, el mercado mundial de genéricos más importante. A principios de 2009, ESTEVE llegó a un acuerdo con Teijin Pharma para constituir una *joint venture*, Esteve-Teijin Healthcare, con el objetivo de diversificarse y entrar en el ámbito de las terapias respiratorias domiciliarias tanto a escala española como europea.

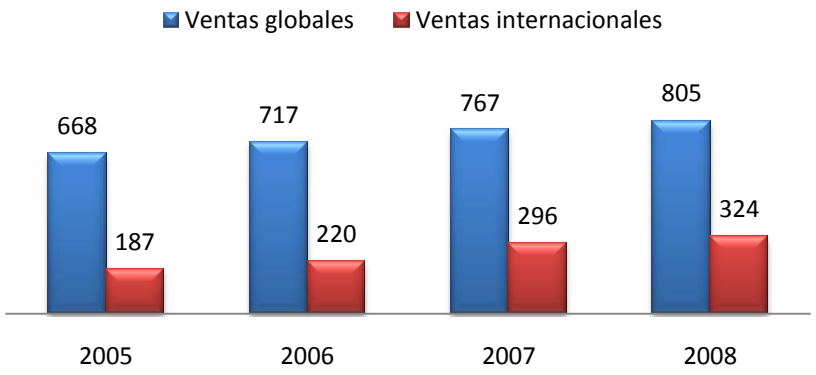
Figura 3: Presencia internacional de ESTEVE

Fuente: ESTEVE

Magnitudes básicas

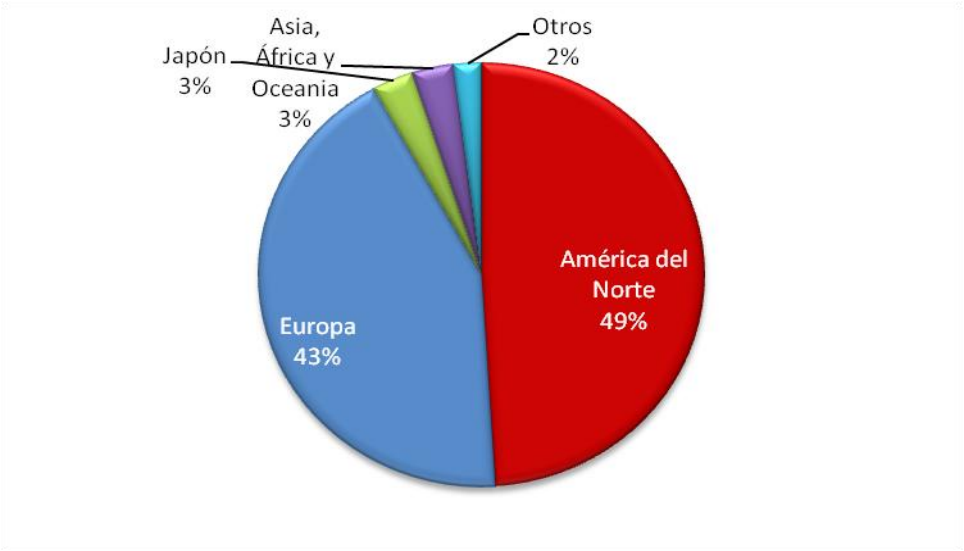
En el Gráfico 2 se puede observar cómo las ventas de ESTEVE han crecido de forma sostenida en los últimos años, incrementándose de forma significativa el peso de las ventas internacionales, que han pasado de representar el 28% en 2005 al 40% en 2008, porcentaje que se estimaba que alcanzaría el 50% el año 2009. En el Gráfico 3 se puede ver la distribución geográfica de las ventas de ESTEVE.

Gráfico 2: Ventas del Grupo ESTEVE (millones de €)



Fuente: ESTEVE

Gráfico 3: Distribución geográfica de las ventas de ESTEVE (2009)

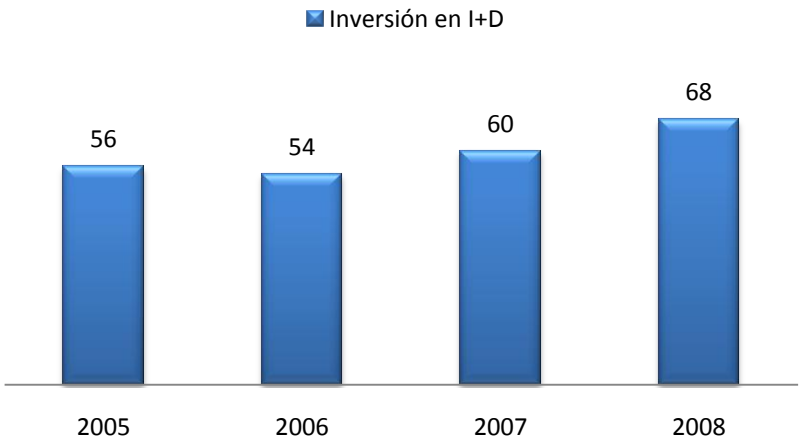


Fuente: ESTEVE

El esfuerzo inversor en I+D se mantiene estable alrededor del 8% de las ventas (véase Gráfico 4), porcentaje que se incrementa hasta el 10-12% cuando se consideran únicamente las ventas de medicamentos de prescripción. Este crecimiento ha ido a su vez acompañado de un aumento del 16,7% de los colaboradores de ESTEVE en el periodo 2006-2008. La plantilla de ESTEVE

estaba compuesta en 2008 por 2.667 personas, de las cuales cerca de 300 trabajan en áreas de innovación (investigación de nuevas moléculas, innovación farmacéutica, investigación veterinaria y desarrollo de procesos para fabricación de principios activos farmacéuticos). El objetivo de la compañía es doblar su inversión en I+D hasta alcanzar una cifra del orden de los 125 millones de euros anuales para el 2015.

Gráfico 4: Inversión en I+D global de ESTEVE (millones de €)



Fuente: ESTEVE

4. Política y actuaciones de ESTEVE en RSC

Para entender la evolución de la RSC en ESTEVE hay que remontarse prácticamente a los propios orígenes de la empresa. Así lo afirma Sílvia Gil-Vernet, directora de Sostenibilidad, "el hecho de actuar de forma responsable en ESTEVE es una parte constitutiva de sus valores fundacionales. Los valores de la familia se han transmitido al talante de la empresa". Esta idea se refleja en la misión y compromiso de la empresa (ver Cuadro 2 y Anexo 1**,** en el que se describen las señas de identidad de ESTEVE).

Cuadro 2: Misión y Visión 2015 del Grupo ESTEVE

Misión

ESTEVE es un grupo químico farmacéutico internacional que centra sus esfuerzos en la innovación y en la excelencia en el ámbito de la salud, trabajando día tras día para conseguir la satisfacción de sus clientes y contribuir al bienestar de la sociedad.

Visión 2015

La Visión 2015 de Esteve está fundamentada en cuatro pilares:

Personas. En ESTEVE, las conductas de las personas están en consonancia con lo que establecen las **"**señas de identidad", lo que confirma la vigencia de la cultura ESTEVE como elemento diferenciador**.** ESTEVE apuesta decididamente por las personas, a quienes facilita formación y desarrollo profesional.

Innovación. ESTEVE es especialmente activa en la innovación de productos y procesos, a la vez que es respetuosa con la propiedad intelectual e industrial de cualquier compañía del sector.

Internacionalización. ESTEVE opera en diversos países de diferentes continentes como una de sus principales vías de crecimiento y diversificación, consiguiendo los objetivos y resultados presupuestados.

Resultados y objetivos. ESTEVE asegura un crecimiento sostenido de su actividad a partir tanto de sus desarrollos internos, como de alianzas selectivas con terceras empresas.

Previamente a la creación de la Unidad de Sostenibilidad en el año 2005, las diferentes acciones relacionadas con ámbitos de la RSC se llevaban a cabo desde diversas unidades o departamentos, como Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente.

Con el objetivo de formalizar y sistematizar las acciones en RSC, en el año 2005 se decidió crear la Unidad de Sostenibilidad, que dependía directamente de la Dirección General. En la Unidad de Sostenibilidad se agrupan los departamentos ya existentes de Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente, y Gestión de Riesgos. En este momento, se crea el Departamento de RSC (en la Figura 4 se ilustra la estructura organizativa de la RSC en ESTEVE).

Gracias a la implantación y el desarrollo del Departamento de RSC, se inicia una nueva etapa que debe permitir ordenar, identificar y priorizar las actuaciones y colaboraciones externas de RSC, tal y como declara Sílvia Gil-Vernet: "Lo que intentamos es sistematizar nuestras actuaciones, pero la culturización inicial de la importancia de la RSC y sus principios ya está interiorizada".

La reciente creación de departamentos corporativos –Sostenibilidad, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y Comunicación-, debe favorecer la sistematización de los procesos y políticas de RSC, ya que anteriormente el Departamento de RSC debía coordinar sus actuaciones con las distintas unidades de negocio.

Así, desde un inicio, una de las prioridades del Departamento de RSC ha sido trabajar con rigor y transparencia la información a través de la publicación de la memoria de sostenibilidad, como un primer paso para el posterior desarrollo de la RSC (véase el apartado 4.7. para un mayor detalle sobre el proceso de elaboración de la memoria)[20].

El director del Departamento de RSC, Daniel Ortiz, trabaja de forma coordinada con los responsables de diferentes áreas de la compañía para definir las políticas de RSC y llevar a cabo las actuaciones correspondientes. En algunos casos, se crean equipos multidisciplinares. Existe, por ejemplo, un comité de elaboración de la memoria de sostenibilidad en el que están presentes directivos de diversas áreas: Prevención de Riesgos Laborales y Medio Ambiente, Comunicación, Recursos Humanos, Administración y Finanzas y, lógicamente, la Unidad de Sostenibilidad y el Departamento de RSC.

Figura 4: Estructura organizativa de la RSC en ESTEVE

Fuente: Elaboración propia

4.1. Hacia una gestión de la I+D sostenible y responsable

Dada la importancia de los procesos de I+D en el sector farmacéutico, la integración de criterios de responsabilidad en este proceso es un elemento clave de las políticas de RSC. De este modo, ESTEVE declara que la apuesta por productos y terapias innovadoras se realiza en función de cuatro criterios: alineamiento con la estrategia, innovación demostrable, criterios económicos a largo plazo y responsabilidad social corporativa.

En relación a uno de los temas más sensibles del sector - la accesibilidad de los medicamentos y la universalización del derecho a la salud -, Daniel Ortiz opina que "ésta es una cuestión crucial para el conjunto del sector farmacéutico, aunque no afecta del mismo modo a todas las empresas. La situación de las grandes compañías farmacéuticas, con medicamentos propios para tratar las enfermedades del tercer mundo y con presencia directa en esos países, es distinta de la nuestra. No obstante, nosotros también nos sentimos corresponsables ante las graves carencias de salud y falta de medicamentos en los países más pobres, lo que se traduce en una actitud receptiva y activa a la hora de escuchar, hablar y contribuir a desarrollar soluciones ante los problemas de salud en el mundo".

Esta actitud receptiva se ha traducido en la firma, a finales de 2008, de un acuerdo entre ESTEVE y la Fundación irsiCaixa para el desarrollo de una vacuna terapéutica y/o profiláctica del VIH. La investigación se lleva a cabo a través del programa denominado HIVACAT, cuyo objetivo global lo constituye la potenciación y la coordinación de la investigación en el campo de las vacunas contra el SIDA. HIVACAT es un programa especial dentro de irsiCaixa con la participación de la Fundació Clínic, irsiCaixa, el Departament de Salut de

la Generalitat de Catalunya y el Departament d´Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya.

Esta iniciativa demuestra la voluntad de ESTEVE de abordar la investigación desde una perspectiva diferente e innovadora, impulsando la acción investigadora conjunta y coordinada con reconocidos investigadores en el sector. En una primera etapa, ESTEVE asegura el curso del programa HIVACAT a través de una aportación financiera. El acuerdo prevé que el grupo investigador podría estar en disposición de probar una vacuna en humanos en el plazo de cuatro años. En tal caso, ESTEVE gozaría de los derechos de desarrollo, producción y comercialización a nivel mundial. Si se desarrolla con éxito, ESTEVE desplegaría sus mejores esfuerzos para que la vacuna pudiera llegar al mercado lo antes posible y fuera accesible a todos los afectados y, en especial, aquellos colectivos que más sufren el problema, como es el área del África subsahariana.

Según Jaume Masana, director de la Unidad de BDL (*Business Development & Licensing*) en ESTEVE, el proyecto HIVACAT ofrece tres aspectos relevantes: "la innovación de la investigación; un acuerdo público-privado pionero en investigación farmacéutica en España y Europa; y la constatación de que las decisiones en ESTEVE no se toman teniendo en consideración sólo criterios económicos, sino también los relacionados con la responsabilidad social corporativa".

Además de este proyecto, ESTEVE adopta una postura activa en el desarrollo de medicamentos y terapias para enfermedades huérfanas. La compañía ha alcanzado acuerdos con empresas punteras, fundamentalmente del sector biotecnológico, que promueven proyectos innovadores y que están dirigidos a enfermedades para las que no hay alternativa, o bien las alternativas de tratamiento carecen de la eficacia y seguridad adecuadas.

Así, en 1999, ESTEVE estableció con Discovery Labs, un pequeño laboratorio de Philadelphia, un acuerdo de licencia para una plataforma tecnológica (Surfaxin®, Neomist®, Aerosurf®) destinada a tratar enfermedades respiratorias en neonatos prematuros. Si evoluciona con éxito, la tecnología puede ayudar a un desarrollo apropiado del bebé y a mitigar los riesgos asociados a los partos prematuros. Surfaxin®, el proyecto más avanzado, ha obtenido la calificación de medicamento huérfano por parte de las agencias regulatorias europea (EMEA) y americana (FDA).

En el año 2004 ESTEVE firmó dos acuerdos más de estas características: con la empresa alemana Wilex de biotecnología para el desarrollo de Rencarex®; y con Pharming, pequeña empresa biotecnológica holandesa especializada en la producción biológica de proteínas recombinantes humanas, para el desarrollo de Rhucin®. Rencarex® es un anticuerpo monoclonal dirigido al tratamiento de

pacientes con cáncer renal. Este fármaco obtuvo también la calificación de medicamento huérfano y se está finalizando el desarrollo clínico. Rhucin® está en desarrollo para el tratamiento del denominado angioedema hereditario, enfermedad genética que produce al paciente ataques que pueden causar la muerte si no se tratan a tiempo. La solicitud de registro ante la agencia europea para Rhucin® (EMEA) se realizó en septiembre del 2009.

Por último, ESTEVE mantiene una posición muy firme en la transparencia y responsabilidad en las fases de desarrollo y ensayo. Si bien algunas empresas del sector han sido acusadas de ejercer presiones, o promover estudios, para demostrar a las autoridades sanitarias los resultados positivos de un determinado medicamento, ESTEVE declara que su histórica relación con las diferentes administraciones le ha concedido una sólida reputación. Además, ESTEVE publica, de forma voluntaria, los resultados de los ensayos de sus productos de las fases II y III en el portal de ensayos clínicos de la *International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations*[21].

4.2. Comercialización responsable

ESTEVE tiene un firme compromiso en fomentar prácticas de comercialización éticas y transparentes en el sector farmacéutico, limitando su relación con el médico al ámbito profesional. ESTEVE participó activamente en la iniciativa de Farmaindustria de crear dos códigos de conducta para autorregular sus actividades de promoción e información: el Código Español de Buenas Prácticas de Promoción de Medicamentos y de Interrelación de la Industria Farmacéutica con los Profesionales Sanitarios y el Código de Interrelación con las Organizaciones de Pacientes. Siguiendo las recomendaciones de este último Código, ESTEVE publica en su web el listado de colaboraciones que ha establecido con organizaciones de pacientes.

ESTEVE también lleva a cabo sesiones de formación sobre los contenidos de los códigos entre los visitadores médicos. Dentro del Área Comercial, el Departamento de Calidad Comercial vela por la correcta aplicación de estos códigos en ESTEVE y garantiza su cumplimiento.

Uno de los ejes de trabajo del Plan Director de RSC 2009-2011 es la elaboración de un código ético, que refleje los valores y señas de identidad de ESTEVE y formalice un marco de actuación basado en principios de responsabilidad, transparencia e integridad para el ámbito comercial y el resto de áreas de la empresa (en el apartado 4.7. se amplía la información sobre el plan director de RSC). Según Daniel Ortiz, “ESTEVE es una de las empresas más rigurosas y autoexigentes en su relación con los profesionales sanitarios. Tenemos una reputación sólida en el sector. El código ético serviría para formalizar un conjunto de buenas prácticas que venimos haciendo”.

Además, ESTEVE considera que la percepción que los clientes tienen de la empresa es un factor cada vez más influyente en los criterios de compra. Por este motivo, se está trabajando para trasladar los principios de la RSC al área comercial.

Asimismo, ESTEVE ha puesto en marcha, desde el 2004, el programa de atención al paciente "ESTEVE más cerca" para facilitar herramientas que contribuyan a mejorar la relación del profesional médico y farmacéutico con el paciente. Una de las iniciativas de este programa es la convocatoria de los Premios ESTEVE "Unidos por la Atención al Paciente" [22], que premia a las mejores iniciativas de los profesionales de la salud, para contribuir a mejorar su relación con el paciente.

Adoptar criterios de responsabilidad también puede favorecer la competitividad de ESTEVE en su relación con las administraciones públicas. Éstas son responsables de alrededor del 80% de las ventas de medicamentos de prescripción reembolsados de ESTEVE y se prevé que, entre sus criterios de selección, además de la calidad, seguridad, eficacia y el precio, se incluyan en el futuro aspectos de RSC como ya se hace en otros países de Europa.

4.3. Retención del talento

El sector farmacéutico es reconocido, en términos generales, por sus buenas prácticas y condiciones en materia laboral. Ciertamente, la captación y retención del talento es uno de los vectores clave de la competitividad del sector, dada la relevancia de sus procesos de I+D en el modelo de negocio.

El compromiso de ESTEVE con el desarrollo de su capital humano está reflejado en sus valores corporativos y, además, según las palabras de Daniel Ortiz, "existe una voluntad explícita, e histórica, de cuidar bien a las personas y favorecer un buen clima de trabajo". Así se declara en los valores de la compañía: "ESTEVE, como Organización de Aprendizaje Permanente, sitúa a las personas en el centro de su modelo de gestión, y se compromete a desarrollar su capital humano".

También se destaca el carácter familiar de la empresa -y las implicaciones que esto tiene en la estabilidad laboral, en tener una visión compartida a largo plazo o en la formación y desarrollo profesional- como uno de los activos importantes para atraer y retener talento. En este sentido, el programa formativo de ESTEVE está orientado a promover la innovación e internacionalización de la compañía. El ratio de horas de formación por colaborador al año es superior a las 50 horas y el porcentaje de colaboradores que han recibido formación es superior al 95%.

El esfuerzo por mantener la formación continua se plasma en el proyecto Oz, que permite a los colaboradores en España que lo deseen realizar estudios o cursos universitarios a través de internet relacionados con la actividad de alguno de los departamentos de la organización. ESTEVE se hace cargo del coste de los cursos con el compromiso de que la persona acabe el curso satisfactoriamente. Desde sus inicios hasta el año 2008, se habían acogido a este programa 588 colaboradores. Asimismo, existen diversos programas de formación dirigidos a directivos para fomentar el desarrollo profesional y facilitar el desarrollo de habilidades de gestión. Estas prácticas le valieron a ESTEVE, en 2004, el reconocimiento como una de las mejores empresas donde trabajar del *Best Place to Work Institute*.

La compañía tiene previsto obtener, en un futuro cercano, la acreditación de Empresa Familiarmente Responsable para diseñar y formalizar sistemas de gestión que promuevan temas como la flexibilidad, la conciliación de la vida familiar y laboral, la diversidad de género y cultural. Aunque ya existen directrices claras para promover estas políticas, Daniel Ortiz reconoce que la empresa "se propone dar un paso más para conseguir una gestión integral de estos asuntos en el día a día de la compañía".

4.4. Acción social y derecho a la salud

Una de las principales responsabilidades de una empresa farmacéutica es promover el derecho a la salud y así lo afirma ESTEVE en su memoria de sostenibilidad: "creemos que es necesario garantizar la universalización efectiva del derecho a la salud". A este respecto, ESTEVE lleva a cabo un conjunto de actuaciones enmarcadas en sus planes de acción social, a los que se han destinado aportaciones dinerarias en 2008 por valor de 2,24 millones de euros[23]. En lo referente al capítulo social, se han beneficiado 30.659 personas.

La política de acción social de ESTEVE se fundamenta en los siguientes ámbitos de actuación: universalización del derecho a la salud y la ayuda humanitaria; promoción social; promoción de la salud; y promoción científica. Igualmente, existen unos criterios de selección de aliados para llevar a cabo los programas de acción social, en los que se prioriza aquellos con los que ESTEVE puede establecer mayores sinergias con sus operaciones empresariales. Por último, la política de acción social también comprende un conjunto de países prioritarios de actuación, que coinciden con aquellos países en los que ESTEVE tiene mayor presencia.

Entre estas acciones, destaca la reciente adhesión de ESTEVE a la Alianza Empresarial por la Vacunación Infantil (GAVI) y al Programa CUIDA'M. En España, GAVI cuenta con la participación de 93 empresas (14 de ellas en la categoría patrocinadores oro, entre las que se encuentra ESTEVE). Gracias a esta alianza, en 2008 se pudieron administrar 75.000 vacunas a 25.000 niños

en diversos países de África. Por otro lado, el Programa CUIDA'M permite, desde el año 2004, que 80 niños de países en desarrollo puedan recibir tratamiento médico vital para ellos e imposible de obtener en sus países de origen.

Imagen 1: Programa CUIDA'M

© ESTEVE

Asimismo, ESTEVE atiende todas las solicitudes directas de donaciones de medicamentos por parte de ONG de cooperación al desarrollo. La empresa dispone de un procedimiento para garantizar la transparencia y el buen uso de todos los medicamentos donados, a través del cumplimiento de unos requisitos determinados (sanitarios, legales, etc.). En 2008, se recibieron solicitudes por parte de 35 ONG, de las cuales se atendieron 26 al cumplir los requisitos establecidos. ESTEVE también pertenece al Fondo de Ayuda Humanitaria de Emergencias (FAHE) de Farmamundi, que actúa enviando material sanitario a países en situaciones de emergencia humanitaria.

Es también destacable el apoyo al progreso de la farmacoterapia que ESTEVE lleva realizando desde 1983, año en el que se creó la Fundación Dr. Antoni ESTEVE con este objetivo. La Fundación realiza seminarios, simposios internacionales y divulga los conocimientos científicos a través de varias publicaciones y premios.

4.5. Gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales

ESTEVE tiene implantado un Sistema Integrado de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales y Gestión Ambiental (SIG) permite definir anualmente los objetivos de prevención y medio ambiente de forma coordinada con todas las áreas de la compañía.

La elevada regulación a la que está sometido el sector hace que los procesos de producción estén muy estandarizados. Por un lado, el sector sigue los estándares de calidad y medio ambiente fijados por las *Good Manufacturing Practices* (GMP); por otro, cada instalación productiva debe tener la homologación por parte de los organismos reguladores y sanitarios de los países donde produce o comercializa. Estas agencias realizan auditorías cada tres años, aproximadamente. Así, ESTEVE ha recibido la homologación de la FDA *(Food & Drug Administration)* de los EEUU, de KIKO (Japón) y KFDA (Corea del Sur). Además, ESTEVE dispone de las certificaciones de medio ambiente ISO14001 y de seguridad y salud OHSAS 18001 en todas sus plantas químicas y farmacéuticas de España.

A pesar de los avances realizados, desde ESTEVE se reconoce la necesidad de establecer indicadores adicionales para medir la eficiencia productiva y el rendimiento medioambiental con el fin de establecer planes de mejora y comunicar mejor los resultados.

Por otro lado, a pesar de que el sector químico-farmacéutico no está afectado por el protocolo de Kyoto, ESTEVE ha detectado que las emisiones de CO_2 son un tema que preocupa a sus grupos de interés. Por este motivo, se ha elaborado un estudio para incorporar criterios de eficiencia ambiental y contaminación como un factor decisivo a la hora de elegir los modelos de vehículos de la flota comercial (el transporte y los viajes son "procesos" más generadores de emisiones de CO_2 que la producción) y se ha desarrollado un plan de formación a cuatro años para fomentar las buenas prácticas en la conducción. Además de este nuevo criterio medioambiental, se mantienen los criterios de seguridad y preferencias de los usuarios. También se ha publicado un manual de conducción eficiente y movilidad sostenible. Por otro lado, existe un objetivo de gestión orientado a la reducción de emisiones de CO_2, que incluye el estudio e identificación de otros puntos emisores. Inicialmente se identificarán y medirán los impactos de las emisiones para compensar las mismas. El objetivo final es evaluar el impacto global de la actividad e introducir la huella ecológica como un nuevo indicador ambiental.

4.6 Ámbito internacional

Además de las filiales comerciales, ESTEVE tiene plantas de producción de principios activos en México y China. Uno de los objetivos de la Unidad de Sostenibilidad es establecer un marco y una política común para todas las operaciones de la compañía, pero que se adapte a la singularidad, cultura y gestión local de cada país.

La implantación de las políticas y estándares de RSC se realiza de forma progresiva. De este modo, la planta química de ZHP en China dispone de la

certificación ISO14001:2004 y, desde 2008, la OHSMS 18000. En México se está implantando actualmente el SIG para obtener la OHSAS y la ISO14001.

Imagen 2: Planta de ESTEVE Huayi Pharmaceutical en China

© ESTEVE

Según la directora de la Unidad de Sostenibilidad, “a nivel de Recursos Humanos, Calidad, Medio Ambiente, etc., el talante y la forma de hacer de ESTEVE se traslada gracias a que las personas que ahora son responsables en estos países han trabajado en España, o visitan las plantas aquí, y conocen el estilo ESTEVE. Enseñamos con el ejemplo”. De este modo, una de las prácticas comunes para transferir los sistemas de gestión a las operaciones internacionales es a través de las estancias de los directivos y personal cualificado de otros países en las instalaciones de España.

Asimismo, ESTEVE elabora y actualiza periódicamente sus mapas de riesgos en sus filiales para asegurar un riguroso respeto hacia los derechos humanos en todas sus actividades. Hasta el momento, no se han detectado riesgos vinculados con los derechos humanos, respetándose las libertades de asociación y de acogimiento a los convenios previstos por las legislaciones laborales de los distintos países en los que opera.

El mapa de riesgos se elabora con el apoyo de una consultora externa, que aplica una metodología consistente en entrevistar a los directivos clave (I+D, Medio Ambiente, Finanzas, Recursos Humanos, etc.) de cada una de las filiales para identificar las áreas sujetas a posibles riesgos. Una vez elaborado este mapa, se llevan a cabo las actuaciones correspondientes orientadas a minimizar los impactos potenciales.

La adhesión de ESTEVE al Pacto Mundial de las Naciones Unidas reafirma su voluntad de alinear sus operaciones con los diez principios universalmente aceptados relacionados con los derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

Respecto a los proveedores, en el ámbito farmacéutico el 100% provienen de países miembros de la Unión Europea, con lo que el riesgo asociado a los derechos humanos se considera inexistente. En el ámbito químico, el 93% de los proveedores provienen de países de la OCDE y el 7% restante de otros países. En relación a estos últimos, ESTEVE audita sus plantas cada tres años, asegurando así el estricto cumplimiento de las GMP, que también incluyen un apartado específico destinado a la gestión de recursos humanos.

4.7. El futuro de la RSC: el Plan Director de RSC 2009-2011

Desde 2005, ESTEVE publica anualmente la memoria de sostenibilidad, cuyo proceso lleva implícito la realización de un test de materialidad con los grupos de interés para conocer sus inquietudes. El test de materialidad de ESTEVE examina, a través de entrevistas o análisis de fuentes secundarias, la opinión e intereses de cuatro grupos principales: los "prescriptores" sectoriales (asociaciones farmacéuticas); los prescriptores sociales (ONU, OMS, OIT, etc.); el sector privado; y los medios de comunicación, a través de la recopilación de las apariciones en prensa del sector para determinar cuáles son los temas más recurrentes. Gracias a este proceso, ESTEVE obtiene un informe que sirve de guía para la elaboración de la memoria, ya que en él se determinan la relevancia de los diversos temas que se deben incluir en esta publicación.

Posteriormente, ESTEVE elabora planes de trabajo que dan respuesta a estas inquietudes y publica en la memoria las acciones llevadas a cabo por la empresa en esos ámbitos (por ejemplo, la investigación con animales, la emisión de gases invernadero o la falsificación de medicamentos). Los responsables de RSC destacan que el proceso de elaboración de la memoria de sostenibilidad no sólo ha resultado muy útil a la hora de definir los objetivos y planes de trabajo, sino que también es un mecanismo catalizador del proceso de diálogo con los grupos de interés.

Con el objetivo de sistematizar y coordinar las políticas de RSC, Sílvia Gil-Vernet y Daniel Ortiz, junto con los directores de diversos departamentos, trabajan en la elaboración del Plan Director de RSC 2009-2011, cuya aprobación final corresponde al director general. La decisión de elaborar este plan director de carácter multianual demuestra la relevancia estratégica que ha adquirido la RSC en la gestión de la compañía. Uno de los principales objetivos del plan director es profundizar en el desarrollo de canales de comunicación y diálogo con los grupos de interés.

El punto de partida del plan director había sido el mapa de grupos de interés realizado por ESTEVE. En un primer instante se identificaron diez grupos de interés, pero posteriormente, para hacer más operativo el plan director, se realizó una agrupación de los mismos, siendo seis los grupos de interés a los cuales se debe dar respuesta de forma prioritaria: 1) colaboradores internos, 2)

clientes y profesionales de la salud, 3) pacientes, 4) proveedores, socios estratégicos y aliados, 5) administraciones públicas, y 6) tercer sector.

Para cada uno de estos grupos se identifican los canales de comunicación existentes y los procesos operativos en los que participan. El diseño del plan director establece cómo profundizar en el diálogo con estos grupos de interés, teniendo en cuenta los criterios de inclusividad y relevancia, y cómo dar respuesta a sus inquietudes través de proyectos concretos.

En definitiva, el plan Director de RSC 2009-2011 puede generar un salto cualitativo en el desarrollo de políticas de RSC gracias a su sistematización en la gestión diaria y al establecimiento de estructuras organizativas que contribuyan a la adopción de nuevas prácticas.

5. Beneficios y retos de la RSC

En ESTEVE existe el convencimiento de que sus señas de identidad han permitido la sostenibilidad de la propia compañía. Sin estas actuaciones y valores no se considera que se pudiera haber llegado hasta la posición que actualmente ocupa la compañía. En este sentido, el balance sobre la implantación de los principios de la RSC es muy positivo. El futuro, no obstante, presenta ciertos riesgos y oportunidades en clave de RSC que deben contemplarse y que se detallan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Riesgos y oportunidades de la RSC en ESTEVE

Riesgos	Oportunidades
Cambios en el modelo de la industria farmacéutica internacional (patentes, genéricos, etc.)	Desarrollo de un modelo de empresa farmacéutica que apuesta por la competitividad responsable y sostenible
Reputación frágil del sector farmacéutico, especialmente de algunas multinacionales	Adaptar la imagen del sector a la situación actual, acortar la distancia entre la percepción social y la realidad de la industria Sostenibilidad de la acción social a lo largo del tiempo y construcción de alianzas a largo plazo con ONG
Dificultades crecientes de la I+D propia para obtener moléculas nuevas, a pesar de las grandes inversiones	Incrementar la confianza y los valores compartidos para poder reforzar las alianzas con grupos de interés estratégicos (laboratorios, centros de investigación, administraciones, etc.)
Dificultades para captar talento por una mayor competencia en el sector	Gestión responsable de los recursos humanos como elemento diferencial y factor clave de éxito
Rebaja en los precios de referencia de los medicamentos incluidos en el sistema de salud en España	Nuevas formas de relación con los profesionales de la salud interés (pacientes, médicos, farmacéuticos, veterinarios, etc.) basadas en la RSC
Mayor exigencia de la sociedad para evitar los impactos negativos sobre el medio ambiente	Liderar el cambio de actitud empresarial hacia el medio ambiente, la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático

Fuente: ESTEVE

En síntesis, ESTEVE aspira a ser un referente de empresa socialmente responsable del sector farmacéutico en España. Debido a que el sector, en su conjunto, ha avanzado poco en la formalización y gestión estratégica de la RSC, esta situación puede constituir, al mismo tiempo, un riesgo, como una

oportunidad de diferenciación. Daniel Ortiz considera que ESTEVE ha apostado por posicionarse como empresa líder en RSC del sector porque no sólo mejora su imagen y reputación, sino que también supone un elemento de innovación y competitividad, que contribuye a dar respuesta a las tendencias del mercado. De este modo, la apuesta por la RSC resulta efectiva de cara a la relación con diversos grupos de interés prioritarios: los pacientes, cada vez más activos y decisivos en la decisión de compra; las administraciones públicas, que se espera que incluyan nuevos criterios relacionados con la RSC en sus licitaciones públicas; los profesionales de la salud, que aprecian de forma creciente la sensibilidad social de la compañía; los colaboradores, cuya vinculación con la empresa es mayor si comparten sus valores; y la sociedad en general, que exige un mayor compromiso del sector privado a la hora de ofrecer soluciones a los desafíos sociales y medioambientales.

Para consolidar esta posición de liderazgo, ESTEVE debe gradualmente dar respuesta a los retos internos y externos ante los cuales se enfrenta. En especial, es necesario sistematizar la gestión de la RSC y toda la parte de gestión de riesgos, acciones sociales, rendición de cuentas, captación de inquietudes, relaciones con los grupos de interés, etc. En este sentido, el Plan Director de RSC 2009-2011 es una herramienta que puede ordenar estos temas y facilitar su gestión, pero también es necesaria una elevada coordinación y, sobre todo, un elevado grado de participación interna en el diseño de estas acciones para conseguir el compromiso de todas las áreas de la empresa. Daniel Ortiz lo resume así: “La situación de partida es favorable. Hemos de ser capaces de utilizar esta base como trampolín para incorporar, formalizar y consolidar esta forma de gestión por parte del conjunto de la empresa. Así podremos ser una empresa referente en RSC en nuestro sector, que integra el ámbito económico, social y medioambiental y da una respuesta adecuada a sus grupos de interés”.

6. Conclusiones

El caso de ESTEVE ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las empresas. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en el contexto internacional.

- **La fuerza de los valores familiares.** La transferencia de los valores familiares de ESTEVE y su imbricación en la gestión diaria es uno de los principales activos de la compañía. Pero dada la dimensión que ha adquirido la empresa y su creciente expansión internacional parece conveniente formular un código ético que refleje y traslade a todas sus actividades la esencia de ESTEVE y lo que quiere llegar a ser. Igualmente, se deberán diseñar mecanismos para asegurar el conocimiento y cumplimiento de dicho código.

- **Elevada sensibilidad social**. Aunque las herramientas de gestión de la RSC se están implantado de forma progresiva, ESTEVE ha demostrado a lo largo de su historia una gran sensibilidad social que le ha permitido diseñar acciones con las que dar respuesta a los principales retos del sector. Su posición en el desarrollo de medicamentos para enfermedades huérfanas, su compromiso por el desarrollo profesional de sus colaboradores, su adhesión a programas de investigación con universidades y administraciones públicas, sus planes de reducción de emisiones de CO_2 o la elaboración de un mapa de riesgos en sus filiales extranjeras reflejan el carácter comprometido de la compañía.

- **La RSC como elemento de innovación y competitividad**. Existe una clara voluntad por parte de ESTEVE de ampliar la repercusión de las políticas de RSC y que éstas sean un motor de cambio que mejoren la competitividad de la compañía. Esto requiere, sin duda, cambios que deberán gestionarse, mitigando las resistencias internas, a través de una mayor participación de las diversas áreas de apoyo y negocio y un apoyo firme de la dirección general.

- **Integración de la RSC en la gestión de la organización**. La Unidad de Sostenibilidad depende directamente de la Dirección General y, por tanto, ésta aprueba la política de RSC y participa en su proceso de planificación estratégica. La reciente creación de departamentos corporativos –Sostenibilidad, Administración y Finanzas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales y Comunicación- debe facilitar la implementación y sistematización de los procesos relacionados con la RSC. Al mismo tiempo, ESTEVE prevé dotarse de herramientas de

gestión adecuadas para desarrollar la RSC de forma ágil y sólida en el conjunto de la organización.

- **Gestión del diálogo y reputación.** Hasta ahora el sector ha mostrado una cierta actitud defensiva ante determinadas problemáticas sociales. ESTEVE considera que deben profundizar en el diálogo con sus grupos de interés y tener una actitud receptiva ante los desafíos sectoriales del sector sin huir del debate. Establecer y diseñar nuevos mecanismos de comunicación, diálogo y participación con los grupos de interés es un elemento crítico para fortalecer la reputación de la compañía. Para ello, se consideran tres principios básicos: inclusividad (incluir a todos los grupos de interés prioritarios); relevancia (identificar los temas emergentes más relevantes); y capacidad de respuesta para desarrollar acciones que realmente estén alineadas con las demandas de los grupos de interés.

Referencias y notas

[1] VFA. 2008. *Statistics 2008. The Pharmaceutical Industry in Germany*. Editado por Verband Forschender Arzneimittelhersteller e.V., German Association of Research-Based Pharmaceutical Companies.

[2] Datamonitor. 2008. *Global Pharmaceuticals. Industry Profile.* Reference Code: 0199-0372 Datamonitor.

[3] IMS Health. *IMS Forecasts Global Pharmaceutical Market Growth of 4 - 6% in 2010; Predicts 4 - 7% Expansion Through 2013*. Nota de prensa de IMS Health, 7 de octubre de 2009.

[4] García, P., de la Torre, C., & Fuertes, A. 2007. *El desafío empresarial de la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa: un enfoque sectorial, vol. I.* IESE IRCO, CR Works, Fundación Sagardoy.

[5] Farmaindustria. *Memoria Anual 08*. Madrid.

[6] El País, 21 de enero 2009. *El fin del laboratorio dinosaurio.*

[7] El País, 21 de enero 2009. *El fin del laboratorio dinosaurio.*

[8] El País, 21 de enero 2009. *El fin del laboratorio dinosaurio.*

[9] Presentación corporativa realizada por Albert Esteve, vicepresidente de ESTEVE, en los desayunos PricewaterhouseCoopers – La Vanguardia, 22 de octubre de 2009.

[10] PricewaterhouseCoopers. 2009. *Pharma 2020: The Vision: Which path you will take?*

[11] Citado en: Nussbaum, A. 2009. Ethical corporate social responsibility and the pharmaceutical industry. A Happy couple? *Journal of Medical Marketing*, 9, pp. 67-76.

[12] IMS Health, febrero 2008.

[13] Los fármacos dirigidos a enfermedades denominadas “huérfanas”, es decir, con relativamente pocos pacientes en el mundo, tienen un menor potencial de mercado y, por consiguiente, una baja rentabilidad económica. Aunque los requisitos europeos y americanos difieren en algunos aspectos, en general se otorga el estatus de medicamento huérfano a aquellos productos nuevos (o conocidos pero destinados a otra indicación) destinados a enfermedades raras o con poca prevalencia. Con la finalidad de fomentar la investigación sobre estas enfermedades, el estatus de droga huérfana otorga ventajas al laboratorio promotor o investigador, tales como ayuda en el desarrollo de protocolos clínicos, exención de pagos de tasas a las autoridades reguladoras, y lo que suele ser más importante: exclusiva en el mercado en caso de que el producto supere todos los ensayos requeridos y sea autorizado.

[14] La declaración sectorial sobre el compromiso de transparencia así como los resultados de estos ensayos se pueden consultar en: http://clinicaltrials.ifpma.org/.

[15] Mackie, J. & Daar, A. 2005. Novo Nordisk: The Triple Bottom Line, en Finegold, D.L. et al. (2005) *BioIndustry Ethics.* Burlington, MA, USA; San Diego, CA, USA; London, UK: Elsevier Academic Press.

[16] IFPMA. 2009. *Partnerships to Build Healthier Societies in the Developing World*. Internationa Federation of Pharmaceuticals Manufacturers & Associations, Geneva.

[17] Se puede acceder a este informe a través del siguiente enlace: http://www.ifpma.org/documents/NR12038/IFPMA_Partnerships_Book_2009%20.pdf (16/09/09).

[18] Se trata de normas que definen los requisitos de un sistema de gestión enfocado a condiciones laborales (SA8000), prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001) o gestión ambiental (ISO 14001). Más información en el apartado "Guías y estándares internacionales de RSC" de la página web de la Cátedra MANGO de RSC (http://mango.esci.es).

[19] La guía elaborada por la *Global Reporting Initiative* se ha convertido en el estándar internacional más reconocido para elaborar Memorias de Sostenibilidad. Más información en el apartado "Guías y estándares internacionales de RSC" de la página web de la Cátedra MANGO de RSC (http://mango.esci.es).

[20] Cabe destacar que la memoria de sostenibilidad de Esteve sigue los criterios establecidos por la *Global Reporting Initiative* (GRI-G3), cuyos indicadores de cumplimiento corresponden al nivel A+. Asimismo, la memoria es anualmente es verificada por una auditora externa.

[21] Este portal se puede consultar en: http://clinicaltrials.ifpma.org/.

[22] Más información en: www.esteve.es/premiosesteve.

[23] Las aportaciones correspondientes a la acción social de ESTEVE se clasifican en cuatro ámbitos de actividad: social, salud, científico-educativo y otros. A la hora de cuantificar el número de beneficiaros de estas acciones se tiene en cuenta únicamente el ámbito social, al que aproximadamente le corresponde un 25% del total invertido en acción social.

Anexos

Anexo 1: Señas de identidad de ESTEVE

- ESTEVE es un grupo familiar profesionalizado con proyección internacional, que quiere mantener y consolidar su prestigio en el sector químico-farmacéutico.
- ESTEVE, como Organización de Aprendizaje Permanente, sitúa a las personas en el centro de su modelo de gestión, y se compromete al desarrollo de su capital humano.
- ESTEVE favorece una gestión participativa y transparente que estimule a asumir nuevas responsabilidades en un clima de confianza mutua.
- ESTEVE reitera su vocación de liderazgo mediante la investigación e innovación de productos, servicios, sistemas y procesos.
- ESTEVE reafirma su espíritu de servicio hacia sus clientes internos, externos y asociados, más allá de las expectativas convencionales, con la voluntad de ser socio estratégico de referencia para ellos.
- ESTEVE quiere ser un grupo flexible y con capacidad de respuesta rápida a los retos y oportunidades de su entorno y con capacidad para preverlos y adelantarse a ellos.
- ESTEVE manifiesta su voluntad de mejora constante en la calidad de sus productos y servicios así como en sus actividades de gestión, y busca activamente la construcción de sinergias que faciliten el avance en este camino de excelencia.
- ESTEVE promueve activamente que sus relaciones con las personas y con el medio ambiente estén de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible.
- ESTEVE cree que el constante desarrollo de estos valores le hará más eficiente y competitivo en la creación de tangibles e intangibles, proporcionándole una rentabilidad sostenida.

Información sobre el autor

Pablo Sánchez: Desarrolla su actividad profesional en el ámbito de la investigación académica y la consultoría. Su experiencia se centra en el campo del desarrollo de negocios en la base de la pirámide y la responsabilidad social corporativa (RSC). Es licenciado en economía por la Universidad de Barcelona y en la actualidad está finalizando su tesis doctoral en administración de empresas en la Universidad Politécnica de Cataluña. Es miembro fundador y coordinador de proyectos del Laboratorio Base de la Pirámide de ESCI-UPF, donde actualmente lleva a cabo tareas de investigación y asesoramiento. En concreto, está colaborando con ACC1Ó en la promoción empresarial en la base de la pirámide entre las PYMES catalanas y con el BID en la elaboración de un mapa sobre nutrición en el segmento de bajos ingresos en América Latina con el fin de dinamizar alianzas público-privadas en este ámbito. En el ámbito académico es colaborador del Instituto de Innovación Social de ESADE, donde ha llevado a cabo estudios sobre las relaciones entre empresas y ONG en países en desarrollo. También ha trabajado en el "Center for Business in Society" del IESE Business School, donde ha escrito varios casos, papers y capítulos de libros sobre estrategias de RSE y experiencias empresariales en la base de la pirámide. Asimismo, participa en un proyecto de la Real Academia de las Ciencias Económicas y Financieras sobre la valoración de las prácticas de RSE de las empresas del IBEX 35. Ha trabajado en el COPCA (agencia de desarrollo empresarial del gobierno de Cataluña) como consultor del área de Dinamización Sectorial, contribuyendo a la planificación y ejecución de políticas de apoyo a la internacionalización del sector del medio ambiente y de las tecnologías de la información. También ha participado en el desarrollo de alianzas público-privadas dentro del sector del medio ambiente, como la creación del cluster del agua "Catalan Water Partnership".

Agradecimientos

La elaboración de este estudio de caso ha sido posible gracias a la colaboración y predisposición de ESTEVE, en especial de Sílvia Gil-Vernet, directora de la Unidad de Sostenibilidad, y Daniel Ortiz, director del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

Escola Superior de Comerç Internacional
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.es