

**RSC en la empresa internacional:
BBVA**

Silvia Ayuso
Daniel Arenas

Estudio de caso nº 5
Febrero 2012

CÀTEDRA

MANGO



Cátedra de Responsabilidad
Social Corporativa

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.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-7414-2012

**RSC en la empresa internacional:
BBVA**

Silvia Ayuso
Daniel Arenas

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra
Càtedra MANGO de Responsabilitat Social Corporativa
Estudio de caso nº 5
Febrero 2012

Índice

0. Resumen / Resum / Summary	1
1. Introducción	2
2. Contexto empresarial: el sector financiero	3
2.1. Características generales del sector.....	3
2.2. Aspectos relevantes de RSC	4
2.3. Iniciativas de RSC	7
3. Presentación de la empresa: BBVA	11
4. Estrategia y actuaciones de RSC	15
4.1. Hacia una gestión “glocal” de la RSC	15
4.2. Estructura organizativa y comités transversales	17
4.3. Inclusión financiera	19
4.4. Educación financiera.....	22
4.5. Finanzas e inversión responsables.....	23
4.6. Gestión ambiental y cambio climático.....	26
5. Beneficios y retos de la RSC	29
6. Conclusiones	31
Referencias y notas	33
Anexos	34
Anexo 1: Iniciativas de RSC específicas del sector financiero.....	34
Información sobre los autores	37
Agradecimientos	37

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 BBVA, empresa del sector financiero con presencia en 32 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 de BBVA, empresa del sector financer amb presència en 32 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 BBVA, a company of the financial sector with operations in 32 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 quinto estudio de caso es BBVA.

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 la empresa (en particular extraída de su Informe Anual de Responsabilidad Corporativa del año 2009 y documentos internos de la empresa), así como una entrevista en profundidad a Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad Corporativa del Grupo BBVA, así como a 10 Directores de Responsabilidad Corporativa de diferentes filiales del Grupo.

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector financiero, 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 financiero

2.1. Características generales del sector

El sector financiero es fundamental para el buen funcionamiento de una economía. Al mismo tiempo, su actividad tiene un impacto social de gran magnitud, pues los bancos hacen posible la canalización de los recursos económicos hacia las actividades más productivas, lo que permite a su vez generar mayores niveles de productividad, empleo, crecimiento económico y bienestar social.

En Europa, el sector bancario está formado por 6.600 bancos, con un total de activos de más de 23 billones de euros.¹ De ellos, los 300 mayores bancos representan cerca del 80% del sector y en torno al 15% de los principales índices de referencia europeos. Alrededor del 5% del PIB europeo es directamente atribuible a la actividad bancaria, e indirectamente contribuye con el 50%. Pueden distinguirse cuatro líneas de negocio principales en el sector bancario europeo:

- **Banca minorista:** hace referencia a las instituciones bancarias que llevan a cabo operaciones directamente con los consumidores, en vez de con empresas u otros bancos. Se trata de un negocio muy consolidado en Europa que aporta más del 50% de los beneficios de los bancos europeos. Los elementos clave en este sector son la fidelidad y la movilidad.
- **Banca comercial:** lleva a cabo actividades de préstamo y líneas de crédito a empresas a través de un amplio rango de productos. Éste es un segmento de negocio competitivo que está altamente expuesto a los ciclos económicos y en el que el acceso al capital y la representación geográfica son factores clave.
- **Banca de inversión:** desarrolla todo tipo de actividades ligadas a los mercados financieros, especialmente operaciones con valores, gestión de fusiones y adquisiciones, originando, asegurando la colocación y sindicando tanto capital como deuda, y asegurando bonos (por ejemplo, los *credit default swaps* - venta de intercambios por riesgo de impago).
- **Banca privada:** es el asesoramiento en inversión que incorpora la planificación financiera, la gestión de la cartera de inversión y toda una serie de servicios financieros relacionados.

España representa el 8,5% del valor del sector bancario europeo con unos activos totales de 3,47 billones de euros en 2010.² Después de un período de fuerte crecimiento, la industria de los bancos españoles se ha desacelerado de

manera significativa hasta llegar a tasas marginales en los últimos años. Se espera un nuevo aceleramiento en los próximos años, pero en menor grado que en el período anterior.

2.2. Aspectos relevantes de RSC

El sector financiero juega un papel central en el conjunto de la economía. Su gran capacidad de influencia en el desarrollo social y económico definiendo quién accede al crédito y qué actividades se financian, les confiere a su vez una gran responsabilidad social. De acuerdo con el Informe 2007 “La Responsabilidad Social Corporativa en España” de la Fundación Alternativas, el sector financiero afronta principalmente los siguientes desafíos éticos, sociales y medioambientales:³

- la inclusión y alfabetización financiera
- la incorporación de factores no financieros en la evaluación de riesgos
- la inversión socialmente responsable

En relación con el negocio de la banca minorista, se subraya como asunto principal la **inclusión y alfabetización financiera**. Aunque en los países desarrollados existen aceptables niveles de bancarización del sistema financiero, la accesibilidad a los productos y servicios financieros sigue siendo difícil para aquellos colectivos en riesgo de exclusión y aquellas zonas geográficas normalmente excluidas de la provisión de servicios. Los segmentos sociales de rentas más bajas no cuentan, en la mayor parte de los casos, con las garantías que solicita la banca tradicional para conceder crédito y otros servicios financieros. Además, la falta de una cultura bancaria dificulta un uso informado de los servicios financieros, en línea con las necesidades personales del cada cliente.

En cuanto a las actividades relacionadas con la banca corporativa o de inversión, el asunto principal son los impactos derivados de la financiación de proyectos. Ésta es quizás la actividad con la que el sector financiero puede producir mayores impactos —positivos o negativos— en el desarrollo de una sociedad. Su capacidad para decidir qué proyectos o actividades pueden contar con fondos para ser llevados a cabo confiere a la banca una posición de liderazgo en cualquier sistema económico, y la consiguiente responsabilidad de **incorporar criterios no financieros en la evaluación de operaciones**.

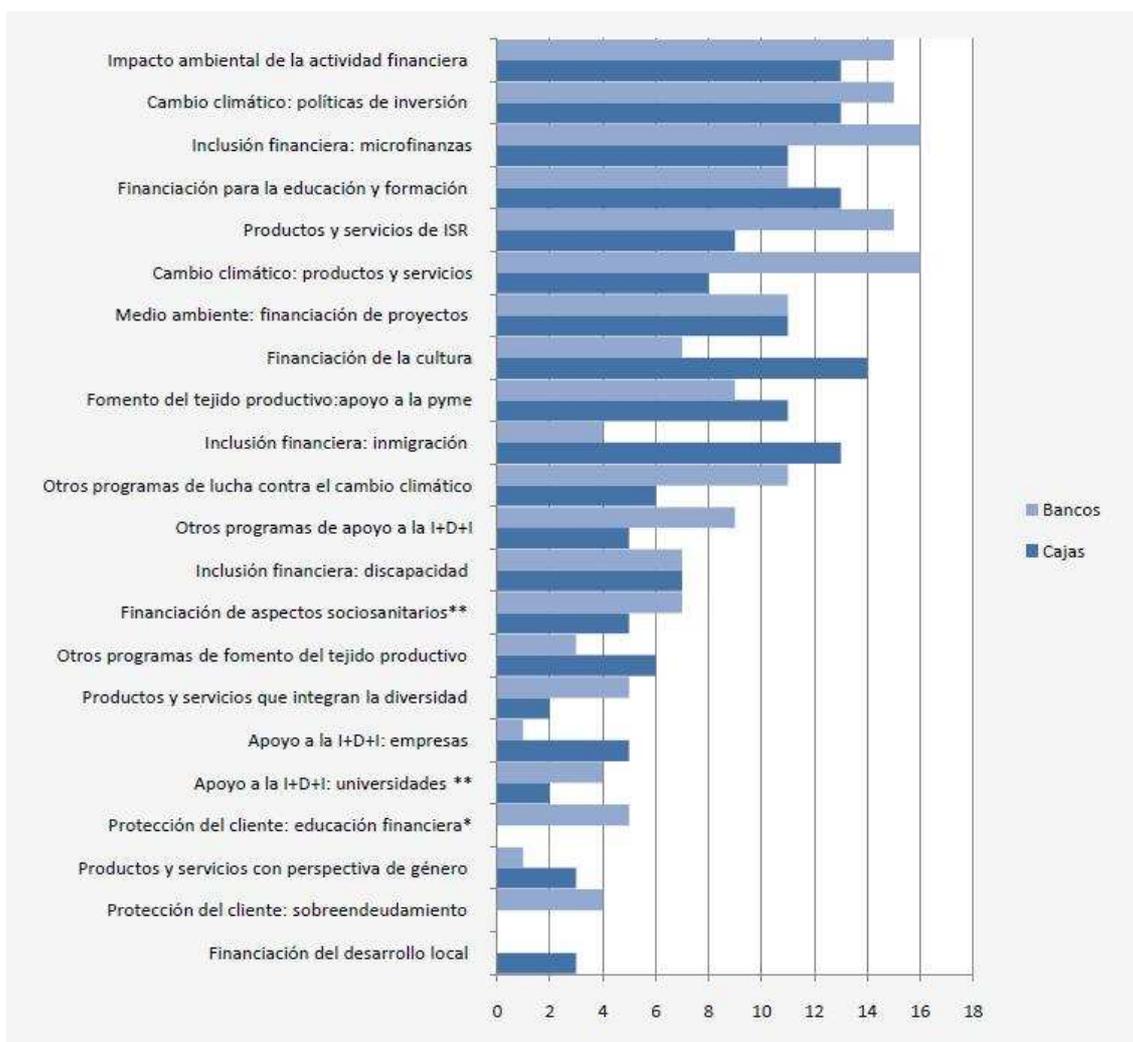
Por último, la contribución de la banca a la sostenibilidad mediante la gestión de activos -como fondos de inversión y fondos de pensiones- se concreta a través de la **Inversión Socialmente Responsable (ISR)**. La ISR incorpora en el análisis y en la toma de decisiones de inversión, además de los criterios

económicos tradicionales, el impacto de factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (conocidos éstos con el acrónimo ESG, de las siglas en inglés *environmental, social and governance*).

Aparte de estos tres principales temas vinculados a la RSC de la actividad financiera, un análisis de las iniciativas de RSC del sector financiero realizado por Responsables Consulting identifica como asuntos relevantes (y diferenciales) en la contribución del sector financiero a la sostenibilidad⁴: la lucha contra el blanqueo de capitales, el gobierno de las entidades financieras (transparencia, control de riesgos o planteamiento del negocio con visión de largo plazo), la facilitación del acceso a la financiación a las pequeñas y medianas empresas, y los impactos derivados de la financiación de grandes proyectos (en concreto, la reducción de los impactos negativos sobre el medio ambiente o los derechos humanos).

Asimismo, el estudio de Responsables Consulting examina el contenido de los informes de sostenibilidad publicados por 30 entidades financieras (16 bancos líderes en el ámbito internacional y 14 Cajas de Ahorros españolas) para identificar las preocupaciones del sector financiero con respecto a la sostenibilidad.

Figura 1: Aspectos considerados en los informes de sostenibilidad de entidades financieras



*La mayor parte de las Cajas de Ahorros desarrollan programas de alfabetización financiera a través de su Obra Social

**La dimensión real de estos asuntos incluyendo la Obra Social es muy superior en las Cajas de Ahorros

Fuente: Responsables Consulting (2008) Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.

El mencionado estudio también revela que las entidades financieras informan en cierta medida de los asuntos relacionados con la actividad de la empresa que puedan resultar controvertidos y que públicamente demandan ser comunicados. Por ejemplo, aquellos que tengan que ver con las situaciones de crisis que puedan afectar al sector financiero, las estrategias de inversión y crédito tanto para los fondos propios como para los gestionados por cuenta de terceros, las directrices de financiamiento en sectores controvertidos como el armamentístico o de defensa, o bien los negocios desarrollados en países donde se vulneran los derechos humanos. De igual modo, forman parte de los asuntos controvertidos la comunicación de las donaciones concedidas a partidos políticos, las políticas definidas respecto a dicha práctica, la actividad desarrollada en países considerados paraísos fiscales, o el financiamiento de actividades que puedan implicar trabajo infantil.

Sin embargo, el sector financiero ha sido tradicionalmente objeto de fuertes críticas por sus prácticas de enriquecimiento rápido a través de instrumentos financieros que han tenido consecuencias nefastas para el conjunto de la sociedad, especialmente en relación a la reciente crisis económica. En este contexto, un informe de Eurosif señala los desafíos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) a los que se enfrenta el sector bancario europeo, así como los riesgos y oportunidades que éstos representan para los rendimientos a largo plazo (véase Tabla 1).

Tabla 1: Desafíos medioambientales, sociales y de gobierno corporativo del sector financiero

Desafíos clave	Aspectos medioambientales, sociales y de gobierno
Control del riesgo y transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión del riesgo y transparencia ▪ Remuneración responsable
Préstamos responsables y distribución de los productos financieros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asuntos relativos a la protección del cliente ▪ Responsabilidad de producto ▪ Paraísos fiscales y secreto bancario
Satisfacción de los grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permanencia y satisfacción de los clientes ▪ Compromiso por la transparencia
Impacto social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso al crédito y transparencia de las bases de datos de crédito ▪ Reestructuración y reubicación de puestos de trabajo ▪ Contrapartidas a las ayudas estatales ▪ Campañas para la sociedad civil
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impacto ambiental directo e indirecto de las actividades bancarias ▪ Compromiso de “no hacer daño”
Gestión del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atracción y retención del capital humano ▪ Gestión del envejecimiento

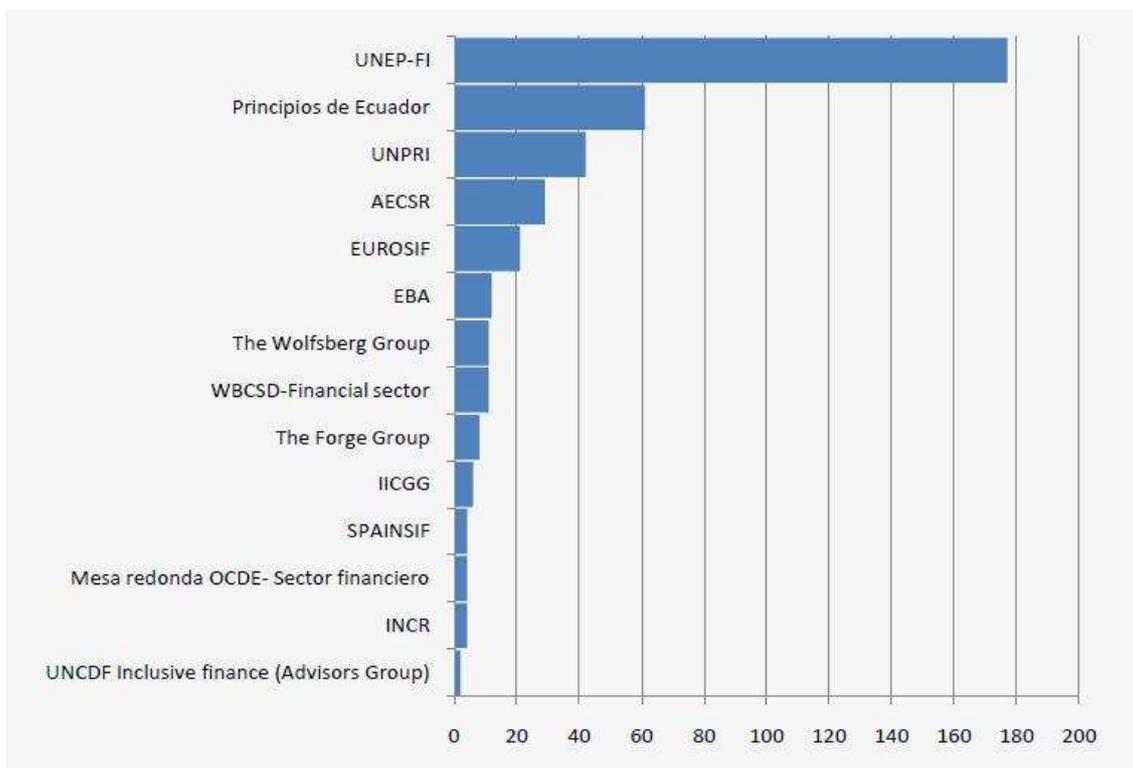
Fuente: Eurosif and CA Cheuvreux (2009) Informe Sector Financiero, Nº 10 de la Serie, September 2009 Traducción al español realizada por Ecología y Desarrollo (ECODES) (http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/banking_eurosif_plan_ld_spanish.pdf, consultado el 24.11.2011)

2.3. Iniciativas de RSC

Históricamente, el sector financiero siempre ha destacado por su amplia presencia en iniciativas voluntarias de RSC a nivel internacional, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, o en índices de sostenibilidad, como el *FTSE4Good* y el estadounidense *Dow Jones Sustainability Index*.⁵ Al mismo tiempo, las empresas del sector financiero han impulsado y participado en una gran variedad de iniciativas dirigidas específicamente al negocio financiero. La siguiente Figura 2 muestra el nivel de adhesión a las principales iniciativas, cuyo perfil se detalla en el Anexo 1. Se observa claramente que las iniciativas con mayores niveles de adhesión son las que tienen una vocación internacional

o global y son promovidas por agencias de las Naciones Unidas o del Banco Mundial: UNEP-FI, Principios de Ecuador y UNPRI.

Figura 2: Entidades financieras participantes en las principales iniciativas de RSC de carácter sectorial



Fuente: Responsables Consulting (2008) Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.



UNEP-FI (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*) es un proyecto dirigido específicamente al sector financiero que nació en 1991 y se encuadra dentro del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente.⁶ Con el objetivo de “comprender

los impactos de las consideraciones ambientales y sociales de la actividad financiera”, UNEP-FI ofrece a las empresas miembro un espacio de reflexión y diálogo en el que define un marco conceptual sobre las necesidades de sostenibilidad y cómo debe aproximarse a ellas el sector financiero. Las instituciones financieras adscritas a esta iniciativa (bancos, empresas aseguradoras y gestoras de fondos de inversión) firman una declaración de compromiso sobre el desarrollo sostenible, intercambian buenas prácticas en materia ambiental en sus operaciones internas y externas, e informan sobre los avances conseguidos.



Por otra parte, los **Principios de Ecuador**, impulsados por varios bancos privados en coordinación con la Corporación Financiera Internacional (IFC) en el año 2003, ponen el acento en un aspecto clave del negocio: la financiación de proyectos.⁷ Las entidades financieras que adoptan los Principios de Ecuador se comprometen a tomar en consideración y evaluar los riesgos sociales y ambientales de los proyectos que financien en países en desarrollo por valor superior a los 10 millones de dólares. Las entidades adheridas también se comprometen a posibilitar una revisión independiente de la puesta en marcha de los proyectos, permitir un control y seguimiento (independientes) del mismo y a comunicar anual y públicamente los resultados de la implementación de los Principios de Ecuador en estos proyectos de financiación.



Con esta misma mirada nacieron en 2006 los **Principios de Naciones Unidas para la Inversión Responsable (UNPRI)**, un proyecto impulsado por Naciones Unidas a través de UNEP-FI y Pacto Mundial para promover entre las entidades financieras la incorporación de criterios de sostenibilidad ambiental, social y de buen gobierno en sus políticas de inversión.⁸ De acuerdo con los Principios, las entidades adscritas (bancos, administradores de activos, fondos de inversión, etc.) deben asumir el compromiso de incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de análisis de inversiones y toma de decisiones de forma sistematizada y publicar un informe sobre sus actividades y de su progreso en la implementación de los Principios.



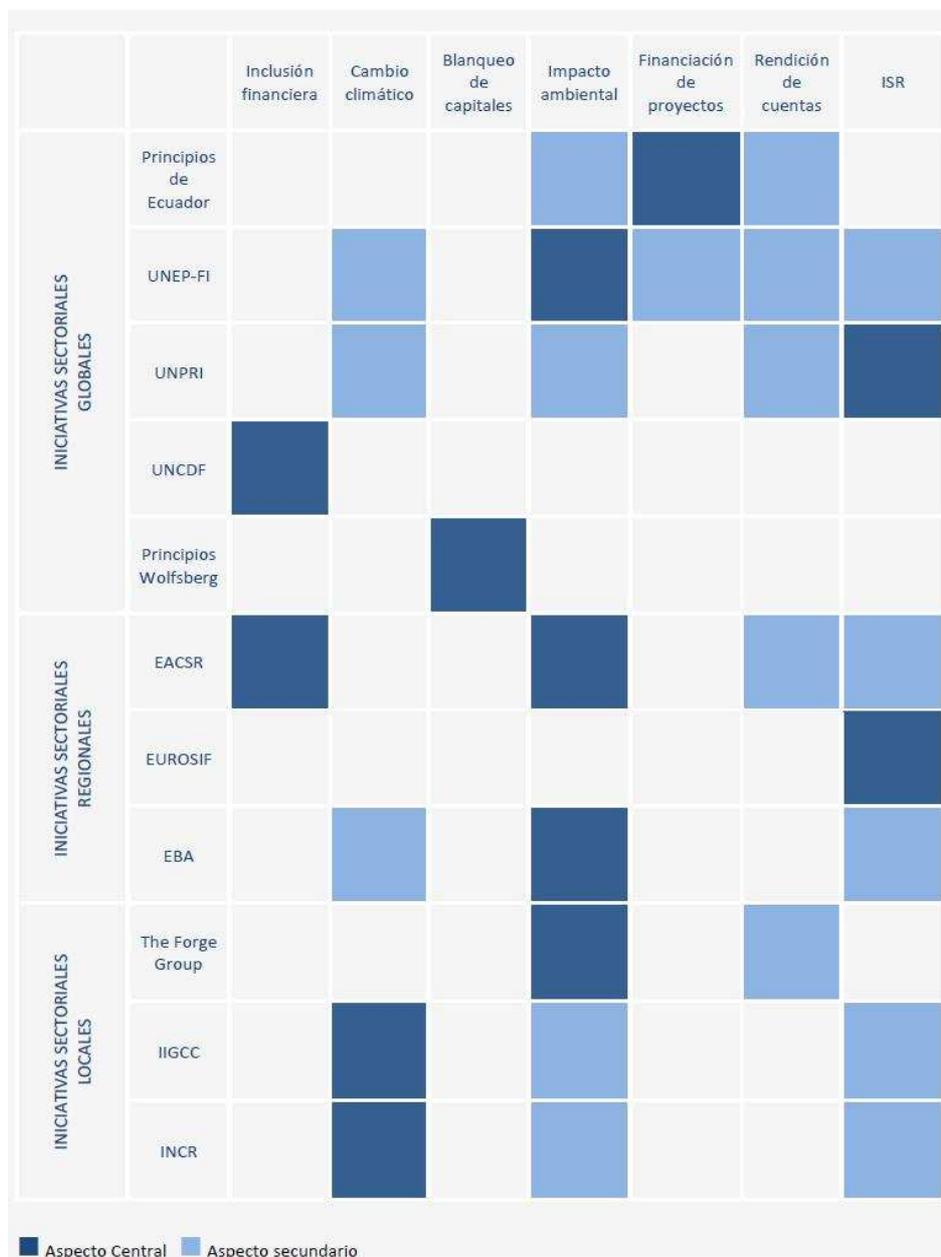
Por otra parte, en el marco europeo, el **Foro Europeo de Inversión Social (European Social Investment Forum - Eurosif)**, fundado en París en 2001, tiene como misión “impulsar la sostenibilidad a través de los mercados financieros”.⁹ Se trata de una red de alcance europeo para promover la sostenibilidad a través de los mercados financieros, formada por fondos de pensiones, operadores financieros, centros académicos, sindicatos y ONG. La entidad se compone de diferentes SIFs (*Sustainable Investment Forums*), asociaciones nacionales que promueven la Inversión Socialmente Responsable (ISR) en su respectivo país. El miembro español es **Spainsif**, una plataforma en la que se integran entidades financieras, entidades gestoras, proveedores de servicios ISR, organizaciones sin ánimo de lucro vinculadas a la ISR y sindicatos.¹⁰ La asociación pretende ser una plataforma de encuentro y de referencia para generar y difundir conocimiento sobre la ISR en España así como concienciar e impulsar cambios en los procesos de inversión en la



comunidad inversora, las Administraciones Públicas, las empresas y la ciudadanía en general.

Para ilustrar mejor los enfoques de trabajo de las diferentes iniciativas sectoriales, en la Figura 2 se señalan las iniciativas separadas por su ámbito territorial (global, regional o local) y distribuidas con arreglo a cada uno de los temas que abordan, destacando en una escala de colores la prioridad baja o alta de cada uno ellos.

Figura 3: Aspectos considerados por en las principales iniciativas de RSC de carácter sectorial



Fuente: Responsables Consulting (2008) Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras. Confederación Española de Cajas de Ahorro, Madrid.

3. Presentación de la empresa: BBVA

El Grupo BBVA es una entidad financiera multinacional con una posición destacada en España y América Latina y una creciente presencia en Estados Unidos y Asia. La historia de BBVA comienza en 1857, cuando la Junta de Comercio promueve la creación del Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Asimismo, en el último cuarto del siglo XIX y el primero del siglo XX se fundaron la mayor parte de las entidades financieras (Banco de Vizcaya, Caja Postal, Banco Exterior, etc.) que, a lo largo del siglo XX se fueron ampliando, formando grupos financieros de mayor tamaño, y finalmente en 1999 integrándose en el Grupo BBVA.

La presencia internacional de BBVA tiene ya un siglo de historia.¹¹ En 1902, el Banco de Bilbao abrió una sucursal en París y en 1918 una oficina en Londres, adelantándose así en varias décadas al resto de la banca española. Pero es a partir de 1960 cuando se incrementa la presencia internacional del grupo. Durante las primeras décadas el proceso de internacionalización fue tímido, con una inversión reducida y apoyada en la apertura de oficinas de representación y de alguna sucursal. Sin embargo, en la década de 1990, el Grupo comenzó a desarrollar una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina. Esto implicó una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos sustentada principalmente en la adquisición total o parcial de los principales bancos locales de diferentes países (Perú, México, Colombia, Argentina, Venezuela, Chile etc.). En 2004, BBVA inició otra línea de expansión internacional, entrando en el mercado de los EE.UU., a través de compras de bancos locales en los estados del sur. El Cuadro 1 resume los principales hitos en el proceso de internacionalización del Grupo BBVA.

Cuadro 1: Hitos en el proceso de internacionalización del Grupo BBVA

1857	Fundación de Banco de Bilbao
1902	Apertura de una sucursal del Banco de Bilbao en París
Años 1970	Banco de Bilbao, Banco de Vizcaya y Banco Exterior se van configurando como grupos internacionales, con la instalación de oficinas operativas y de representación en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. Asimismo se producen las primeras incorporaciones de bancos locales de estas áreas geográficas, básicamente de Latinoamérica
1988	Fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para crear BBV
1995-1998	A partir de 1995 BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina 1995 – entra en Perú, con la privatización del Banco Continental, y en México, con Probusa 1996 – BBV amplía su presencia en Colombia con Banco Ganadero y en Argentina con Banco Francés 1997 - BBV entra en Venezuela de la mano de Banco Provincial 1998 – BBV se instala en Chile con el Banco BHIF
1999	Se anuncia el proceso de fusión entre BBV y Argentaria para crear BBVA
2000	Fusión de BBV Probusa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, primer banco de México
2001	Finaliza la implementación de la plataforma unificada para todos los negocios y todos los países, y se instala la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina
2004	Entrada en EE.UU. - Compra de Valley Bank de California a través de BBVA Bancomer
2007	Expansión en EE.UU. a través de la adquisición de Compass Bank
2011	Entrada en Turquía a través de la adquisición del 24,9% de Garanti

Fuente: Información extraída de Observatorio de la Empresa Multinacional Española, OEME (2008) La multinacional española ante un nuevo escenario internacional. Segundo informe anual del Observatorio de la Empresa Multinacional Española (OEME) (http://www.esade.edu/centromultinacionales/repositorio/docs/OEME_segunfo_informe_anual.pdf) y de BBVA Sala de prensa (<http://prensa.bbva.com>)

BBVA ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros a sus clientes – particulares y empresas –, adaptando sus productos y soluciones a las realidades y regulaciones de las diferentes geografías en las que opera. A finales del año 2010 el grupo estaba presente en 32 países, empleaba a 106.976 personas, atendía a 48 millones de clientes y tenía 952.618 accionistas.¹² El importante grado de internacionalización del BBVA se demuestra en que el 67% de su margen bruto fue generado fuera de España y Portugal y los empleados de sus filiales extranjeras representaron un 73% de la plantilla total. Como muestra la Tabla 2, ocupa buenas posiciones tanto en el mercado español como en algunos mercados latinoamericanos.

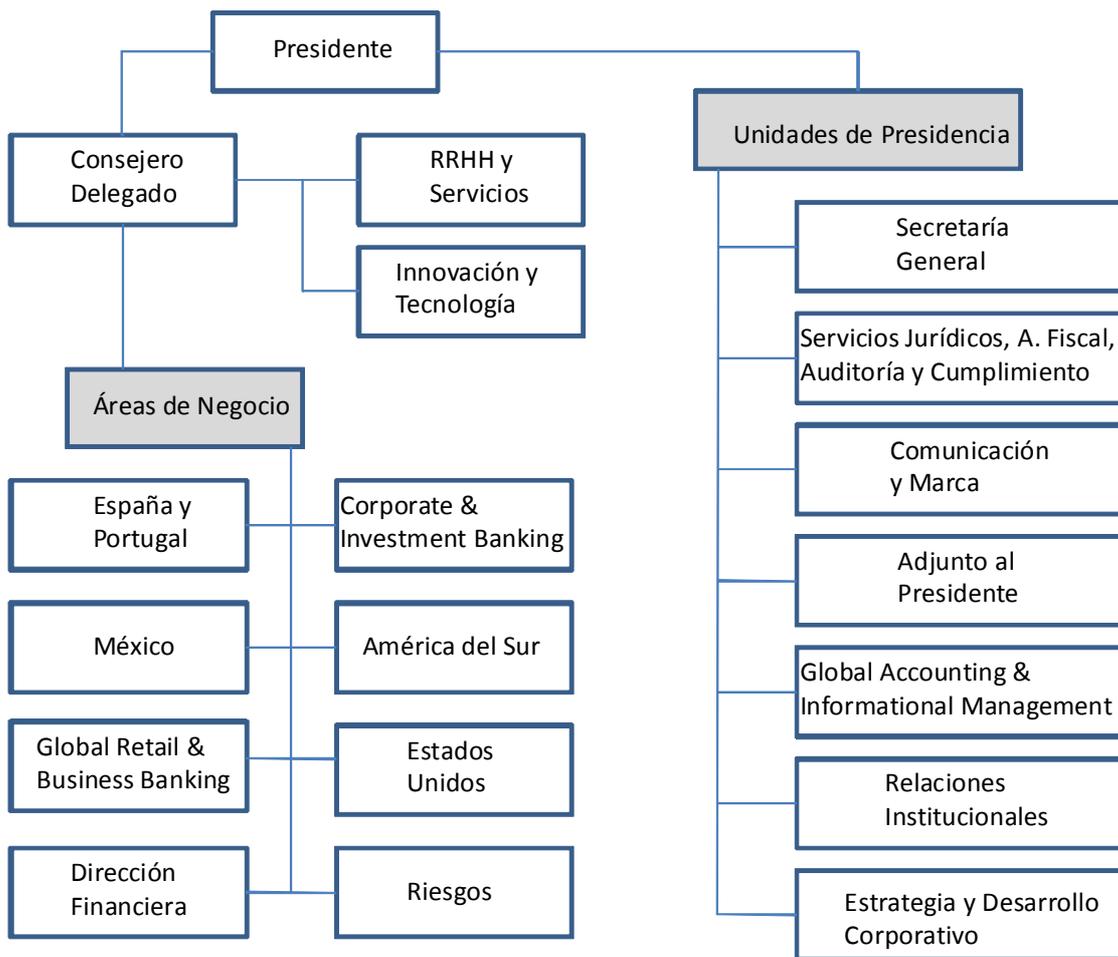
Tabla 2: Ranking por cuota de negocio en los principales países en 2010

	Créditos		Depósitos		Pensiones	
	Cuota (%)	Ranking	Cuota (%)	Ranking	Cuota (%)	Ranking
España	12,7	2º	9,43	2º	15,5	1º
Argentina	7,6	3º	8,4	2º	-	-
Chile	7,7	5º	6,5	4º	29,8	1º
Colombia	9,4	4º	8,9	4º	15,9	3º
México	30,1	1º	n.d.	1º	15,6	2º
Perú	23,2	2º	23,4	2º	23,4	3º
Venezuela	13,3	3º	12,4	4º	-	-

Fuente: <http://inversores.bbva.com> (consultado 21.7.2011)

La estructura organizativa de BBVA está dividida en tres tipos de áreas y unidades: Negocio, Recursos y Servicios, y Presidencia (véase Figura 4). Las áreas de Negocio - configuradas como unidades de negocio capaces de funcionar y decidir con cierta autonomía – son: España y Portugal, México, Estados Unidos, América del Sur. Además BBVA tiene dos áreas de negocio transversales segmentadas en función del tipo de cliente - *Corporate & Investment Banking* y *Global Retail & Business Banking* – y las áreas de Dirección Financiera y Riesgos. Las Unidades de Recursos y Servicios del Grupo ofrecen los medios necesarios para el negocio y comprenden Recursos Humanos y Servicios e Innovación y Tecnología. Las funciones de las Unidades de Presidencia son las de desarrollar el modelo de Gobierno Corporativo, supervisar el control interno y gestionar los activos intangibles del Grupo. La Dirección de Responsabilidad Corporativa se engloba dentro de la Unidad de Comunicación y Marca.

Figura 4: Organigrama y estructura del negocio



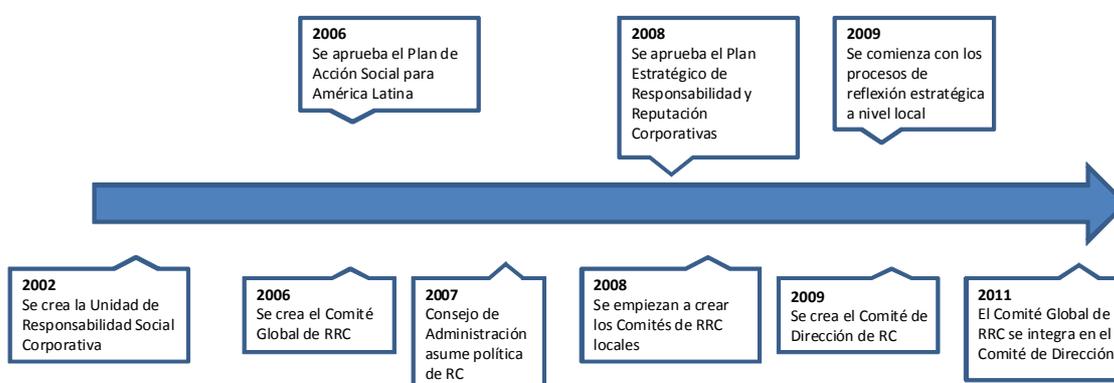
Fuente: <http://inversores.bbva.com> (consultado 7.2.2012)

4. Estrategia y actuaciones de RSC

4.1. Hacia una gestión “glocal” de la RSC

La gestión de la RSC del Grupo BBVA ha evolucionado en los últimos años de un enfoque multi-local, en el que cada una de las entidades del Grupo promovía sus propias iniciativas de carácter fundamentalmente social, a una aproximación “glocal”, que combina la definición de una política global común de RSC con la adaptación a las especificidades de cada realidad socioeconómica local. La Figura 5 muestra los principales hitos en la definición de esta estrategia y el diseño de la correspondiente estructura organizativa.

Figura 5: Hitos en el desarrollo de la estrategia y estructura de RSC del BBVA



Tras la adquisición de bancos en América Latina, hubo una primera fase de aproximadamente 5 años en los que las filiales de cada país continuaron con las políticas de RSC heredadas de sus entidades anteriores. Las acciones realizadas se referían principalmente a cuestiones de filantropía corporativa. Como explica Miriam Garzón, Directora de Comunicación y Responsabilidad Corporativa BBVA América del Sur, “en un principio, en los países lo que hacíamos era hasta cierto punto asistencialismo, porque lo que hacíamos era hacer donaciones a diferentes fundaciones, apoyar determinados programas, pero no teníamos un tema concreto corporativo como lo tenemos ahora.”

En un primer intento de mejorar la coordinación y reforzar las sinergias entre las políticas de RSC que se llevaban a cabo en las diferentes áreas de negocio, en 2006 se diseñó el **Plan de Acción Social para América Latina**. Este Plan define un marco general de actuación para todos los bancos y fundaciones del Grupo en América Latina y centra su atención en el apoyo a la educación (preescolar, primaria y secundaria) para colectivos desfavorecidos. En palabras de Miriam Garzón, “se hizo una evaluación de cuáles eran las necesidades más sentidas que se tenían en cada país y la realidad fue similar. Todos teníamos problemas de desigualdad, altos niveles de pobreza, un déficit educativo muy elevado y esto era el común denominador de nuestros países.

Así pues se decidió en el corporativo que sería el tema educativo hacia dónde se orientaría el programa en cada país.” En 2007 el Grupo se comprometió a destinar un importe equivalente al 0,7 % del beneficio local del Grupo en América Latina a las actividades enmarcadas en este Plan, dotación que se incrementó al 1 % a partir de 2008.

El programa estrella del Plan de Acción Social para América Latina ha sido desde el principio el **Programa Becas BBVA Integración “Niños Adelante”**, en el que cada uno de los países ha definido los grupos destinatarios y los criterios de asignación de las becas (véase Figura 6). Las ayudas económicas del programa de becas se complementan en muchos casos con la colaboración voluntaria de los empleados de BBVA, cuyos actividades van desde tutorías y seguimiento a los niños beneficiados hasta el apoyo en la mejora de las infraestructuras de los colegios. Se trata de una iniciativa en red, que ha sumado esfuerzos por medio de la implicación de colegios, organismos públicos, fundaciones, ONG y organizaciones de la sociedad civil.

Figura 6: Programa Becas BBVA Integración: “Niños Adelante”



Fuente: http://www.ninosadelante.com/na/fileadmin/img_maquetas/home/accionesocial.pdf (consultado 21.7.2011)

Con el objetivo de definir una estrategia corporativa de RSC alineada a la estrategia de negocio, en el año 2008 se creó el **Plan Estratégico de Responsabilidad y Reputación Corporativas** del Grupo BBVA. Este Plan transversal fue desarrollado con la participación de más de 70 directivos de todas las áreas de negocio del Grupo (el Comité Global de Responsabilidad Corporativa y Reputación), y establece cuatro ejes de actuación: inclusión financiera, educación financiera, banca responsable y compromiso con la sociedad, siendo los dos primeros los focos prioritarios.

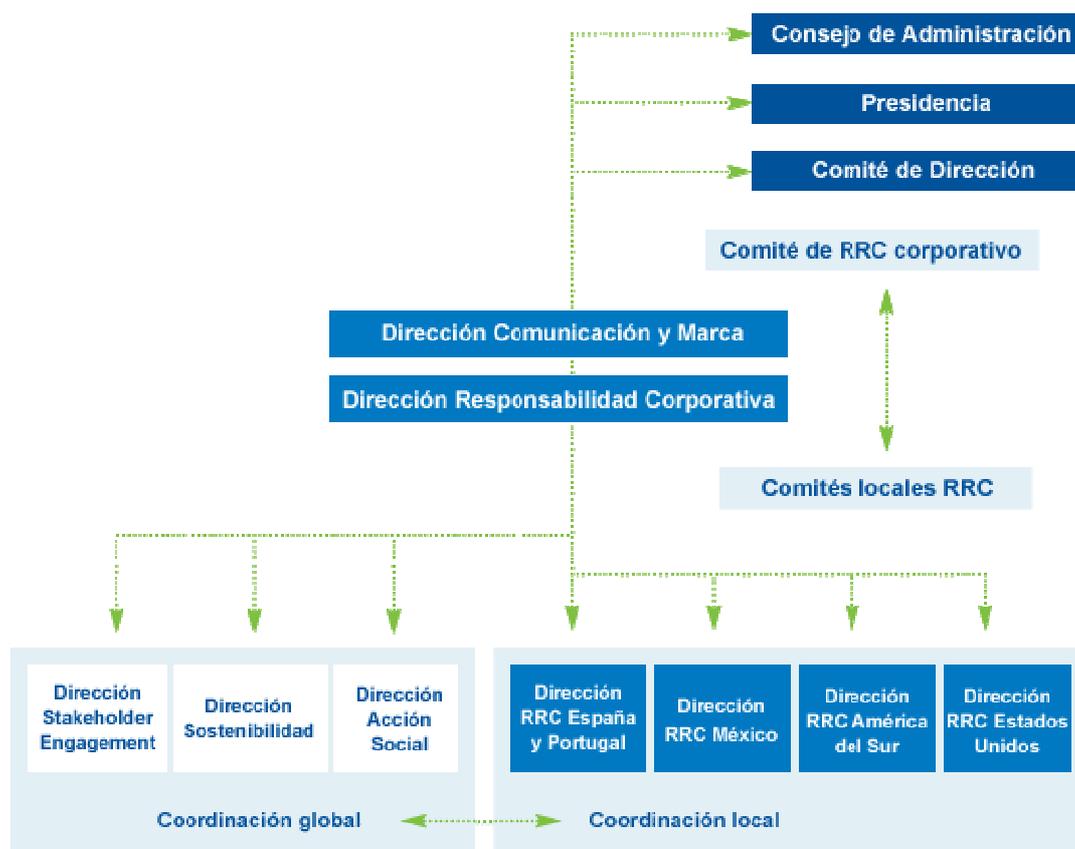
Como comenta Felisa González, Directora de Comunicación e Imagen BBVA Banco Provincial de Venezuela: “Me parece que ha sido un esfuerzo importante, al final como Grupo también se necesita que haya unas políticas comunes, cuando tú tienes que hablar de indicadores, hablar de aportes, no es lo mismo cuando tú hablas de tus aportes en Venezuela que cuando también tú hablas de un Grupo que está haciendo las mismas acciones en otros países. Creo que la forma en que lo han organizado a nivel corporativo ha sido acertada en el sentido que aunque hay programas comunes se respeta la adaptación local de cada país, ha sido un gran avance.”

El Plan Estratégico de RRC del Grupo se despliega a través de programas corporativos globales y programas locales específicos por país. Con el objetivo de consensuar la visión común y el alcance de la RRC en el equipo directivo y conseguir la apropiación del tema en todas las áreas de negocio, en el año 2009 se ha comenzado con **procesos de reflexión estratégica** en los países. Como resultado de la realización de unos talleres, en los que participan los directivos de las diferentes áreas de negocio, se definen los Planes Estratégicos de RRC en el país y se establece la mecánica de trabajo de los Comités de RRC locales para el impulso y seguimiento de este Plan.

4.2. Estructura organizativa y comités transversales

Como principal órgano encargado de la gestión de la responsabilidad corporativa, en 2002 BBVA creó la Unidad de Responsabilidad Social Corporativa, que posteriormente se convirtió en el **Departamento de Responsabilidad y Reputación Corporativas** del Grupo, dependiente de la Dirección de Comunicación e Imagen. Desde diciembre de 2007 la política de Responsabilidad Corporativa también ha sido asumida como función del Consejo de Administración. Asimismo, en cada unidad de negocio y país existen responsables locales de Responsabilidad Corporativa, generalmente integrados en los Departamentos de Comunicación.

Con la finalidad de integrar la RSC en todas las unidades y áreas geográficas del Grupo y lograr una mejor coordinación internacional, esta estructura organizativa formal se complementa con la creación de diferentes comités transversales (véase Figura 7).

Figura 7: Organización de la función de Responsabilidad Corporativa

Fuente: BBVA Informe Financiero 2010

Por un lado, existen dos comités para coordinar globalmente la política de RSC: el Comité Global de Responsabilidad y Reputación Corporativas (RRC) y el Comité de Dirección de Responsabilidad Corporativa. El **Comité Global de RRC** fue creado en 2006 como el órgano encargado de impulsar la integración de los criterios, actuaciones y políticas de RC en todas las áreas de negocio y de apoyo del Grupo. Estaba constituido por los directores de RRC locales y los directores de las áreas funcionales del Grupo, y presidido por el Director Global de Comunicación y Marca. Este comité se reunía, al menos, dos veces al año, siendo una de las reuniones del año presidida por el Presidente o Consejero Delegado del Grupo BBVA. Recientemente, en Abril de 2011, ha desaparecido el Comité Global de RRC y sus funciones han sido asumidas por el máximo órgano ejecutivo del banco, el Comité de Dirección del Grupo. El **Comité de Dirección de RC** se creó a finales del 2009 y está formado por los directivos responsables de las áreas de RC de las unidades de negocio América del Sur, Estados Unidos, México, España y Portugal junto con los responsables del Grupo. Este comité se reúne una vez al mes.

Por otro lado, en cada uno de los países donde existe una presencia significativa del Grupo se ha creado un **Comité de RRC local** para formular y

dar seguimiento a las políticas y programas de responsabilidad corporativa adaptados a las circunstancias nacionales. Estos órganos cuentan con representantes de cada una de las áreas de negocio y están presididos por el máximo responsable del banco en el país, el “*country manager*”. Desde 2008 se han creado progresivamente estos comités, que se suelen reunir cuatrimestralmente, en México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, Venezuela, España y Portugal, Paraguay y Uruguay. Como explica Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad Corporativa del Grupo, “esta infraestructura de comités locales le da una plataforma brutal al director responsable de RC del país, porque él siempre despachaba con el *country manager* en los cinco minutos que le quedaban, y al final el comité local le da una plataforma que tiene todo un comité de dirección hablando dos horas de estos temas y que él hace de secretario.”

Cabe destacar que esta evolución en la estructura organizativa también ha implicado un cambio en las funciones del departamento corporativo de RC. Así, en línea con una “*Programme Management Office*”, en la actualidad el departamento central se encarga de gestionar los programas globales y de realizar el seguimiento de los programas locales (por ejemplo, mediante la participación en los Comités de RRC locales o la revisión del cuadro de mando de los informes locales de RC). Asimismo, ofrece apoyo a los equipos locales y otras áreas mediante programas de formación y capacitación, y desarrolla herramientas para la comunidad de aprendizaje (jornadas anuales de RC, comunidad online en formato wiki, etc.). Un elemento crucial para la comunicación interna son las reuniones periódicas de todos los directores de RC a través de audioconferencia o videoconferencia, según destaca Patricia Bueno, Directora de Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA para España y Portugal: “cada quince días tenemos un comité los responsables de RC de los países y ahí se van contando los diferentes temas que se han hecho y lo que tiene más impacto y lo que puede ser transferible. Hay un seguimiento bastante continuo.”

4.3. Inclusión financiera

En el año 2005, el Grupo BBVA se planteó la creación de una nueva línea de acción social que fuera innovadora y estuviera relacionada con lo que el banco sabía hacer mejor: ofrecer servicios financieros. De este modo, se propuso crear una fundación sin ánimo de lucro que promoviera la inclusión financiera de las personas con menores ingresos. A partir de ese momento, y durante dos años, un equipo de trabajo del Grupo analizó el funcionamiento y estructura del sector de las microfinanzas para evaluar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto, aspectos esenciales para la permanencia y éxito del mismo.¹³ En 2007 se creó la **Fundación Microfinanzas BBVA** con el propósito de vincular

al máximo los proyectos de acción social con la actividad del sector financiero y, en concreto, con la lucha contra la exclusión financiera.

Desde entonces la Fundación Microfinanzas BBVA se ha convertido en el proyecto más ambicioso de acción social del banco con una dotación inicial de 200 millones de euros. No obstante, sus características lo convierten en una iniciativa que trasciende la propia acción social del banco. Efectivamente, la Fundación Microfinanzas BBVA es independiente del Grupo BBVA y, por tanto, éste no intercede ni gestiona ni supervisa las operaciones de la Fundación. Además, los retornos de la Fundación no se canalizan hacia el banco, sino que se reinvierten en la propia actividad de la Fundación, para asegurar así su sostenibilidad y contribuir al cumplimiento de su misión social. Todas estas condiciones están plasmadas en sus estatutos fundacionales.

La Fundación concreta su misión social en la constitución de una **red global de entidades microfinancieras (EMF)**, con mayor presencia en Latinoamérica. Para conseguir crear esta red, la Fundación Microfinanzas BBVA adquiere y transforma EMF ya existentes o asume participaciones de referencia en otras de nueva creación, en colaboración con entidades previas sin forma societaria. Las EMF aportan su profundo conocimiento del sector y del mercado local en el que operan, mientras que se espera que la red genere economías de escala y sinergias que aumenten la eficiencia de las operaciones de crédito. El objetivo de la Fundación es fortalecer su estructura y funcionamiento para que las EMF puedan extender sus servicios a más personas desfavorecidas y en mejores condiciones.

El proceso de selección de EMF se inició con la identificación de bolsas de pobreza y de las entidades que atendían a las necesidades de estas bolsas. Si estas entidades eran financieras, se intentaba llegar a un acuerdo con ellas con el fin de ampliar el alcance de sus actividades. Si las entidades no eran financieras (ONG) y tenían una elevada capilaridad se les proponía transformarlas en entidades financieras, reguladas y supervisadas, con el fin de facilitar la entrada de capital en el mercado.¹⁴

Actualmente la Fundación atiende, mediante sus entidades, a 900.217 clientes en Latinoamérica, en su mayoría mujeres. Cuenta con 4.777 empleados y 353 oficinas que gestionan un volumen total de microcréditos de 898 millones de dólares por un importe medio de 998 dólares por crédito (véase Tabla 3).¹⁵ Los microcréditos son el producto estrella de las EMF, aunque también se ofrecen otros servicios de pasivo e intermediación (p.ej., remesas, tarjetas o microseguros rurales).

Tabla 3: Datos económicos de las entidades microfinancieras (Septiembre 2011)

Entidad microfinanciera	País	Nº de clientes	Cartera	Importe préstamo medio
Banco de las Microfinanzas - Bancamía	Colombia	415.555	422 MM USD	1.016 USD
Caja de Ahorro y Crédito Nuestra Gente	Perú	320.106	281 MM USD	879 USD
Financiera Confianza	Perú	95.506	156 MM USD	1.615 USD
Corporación para las Microfinanzas – Puerto Rico	Puerto Rico	562	1.434.000 USD	2.552 USD
Emprende Microfinanzas	Chile	8.583	11 MM USD	1.244 USD
Fondo Esperanza	Chile	48.344	13 MM USD	266 USD
Servicios Microfinancieros	Argentina	1.104	1.087.000 USD	985 USD
Microserfín	Panamá	9.457	13 MM USD	1.364 USD

Fuente: Fundación Microfinanzas BBVA, <http://www.mfbbva.org> (consultado 27.12.2011)

Para fortalecer la red de EMF, la Fundación Microfinanzas BBVA ha establecido diferentes alianzas con el objetivo de mejorar la capacitación de los profesionales del sector y de los propios clientes. Con el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** se firmó un acuerdo para desarrollar el capital humano y mejorar las instituciones microfinancieras de Latinoamérica, mediante la formación de gestores de crédito especialistas en microfinanzas y el fortalecimiento de sus estructuras de gobierno corporativo. La capacitación de oficiales de crédito especialistas en microfinanzas se realiza mediante un programa de formación elaborado por la UNED en colaboración con universidades locales latinoamericanas. Por otro lado, para fortalecer el buen gobierno de las EMF se ha diseñado en 2010 el “Código Universal de Gobierno Corporativo para Instituciones Microfinancieras”, y en el futuro se realizarán talleres de formación en Buen Gobierno para miembros de consejos directivos de entidades microfinancieras. Con la **Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Tecnología (OEI)** se estableció una colaboración para promover la formación profesional y la capacidad emprendedora de personas que vivían en situación de pobreza en Colombia y Chile, con el fin de impulsar su autoempleo. El proyecto también incluye la puesta en marcha de negocios o pequeñas actividades productivas, que contaban con la asesoría y el acceso a financiación por parte de la red de EMF en 2009.

4.4. Educación financiera

Aparte de la inclusión financiera, otra prioridad estratégica en materia de responsabilidad corporativa para el Grupo BBVA es la educación financiera. Complementando el enfoque de la acción social en temas de educación, la educación financiera representa un área de implicación especial para BBVA por su clara conexión con la actividad del Grupo, ya que se concentra en difundir y facilitar la comprensión del funcionamiento del sector financiero y sus servicios.

En septiembre de 2009 BBVA lanzó el **Plan Global de Educación Financiera “El dinero en nuestras vidas”** a tres años (2009-2011) con alcance global y con el objetivo de apoyar la educación financiera de las personas y facilitar la mejora en la situación financiera personal actual y futura. Se trata de un plan que se desarrolla en todas las áreas geográficas donde el Grupo está presente con programas específicos en dos ámbitos de actuación prioritarios: en primer lugar, para acompañar los procesos de bancarización especialmente en América Latina; y en segundo lugar, para contribuir a impulsar la educación en competencias y valores asociados al uso del dinero a niños y jóvenes.

En América Latina, se está desarrollando el programa **“Adelante con tu futuro”** en varios países. Se trata de una iniciativa desarrollada durante el año 2008 por BBVA Bancomer en México para mejorar la imagen de la banca. Como explica Irma Acosta, Directora de Responsabilidad y Reputación Corporativas de BBVA Bancomer, “dicen que nuestros productos son complicados, que no es sencillo para la gente entender cómo pueden manejar una cuenta, una cuenta de cheques, una tarjeta de crédito; y entonces se da un movimiento fuerte en México donde todos los bancos lanzan diferentes iniciativas”. En el caso de BBVA Bancomer consiste en un programa en colaboración con el Museo Interactivo de Economía (MIDE) y el Tecnológico de Monterrey para ofrecer talleres gratuitos de finanzas personales tanto a clientes como a no clientes. Actualmente existen 5 talleres interactivos que abordan temas como el ahorro, el ahorro para el retiro, la tarjeta de crédito, la salud crediticia y el crédito hipotecario. Además, se ha emprendido una campaña de difusión de consejos de salud financiera por medio de cápsulas en espacios comerciales así como en periódicos. El Banco Interamericano de Desarrollo reconoció al Programa de Educación Financiera "Adelante con tu futuro" con dos importantes premios *beyondBanking* (*learnBanking* y *beyondBanking people's choice*).

En 2009 se ha iniciado el proyecto para extender el programa “Adelante con tu futuro” a Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay. La transferencia de este programa a otros países de América del Sur es un claro ejemplo de los procesos de intercambio y aprendizaje que posibilita el enfoque de gestión “glocal” de la RSC. Como relata Renzo Poggione, Gerente de Comunicaciones,

Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA Chile, “esto es una experiencia mejicana, ellos tienen un material espléndido; entonces lo que hemos hecho durante el año pasado es adaptar todo el material de ellos, lenguaje, imágenes, todo chileno, y ahora empezamos con un programa de educación financiera en Chile”.

En el segundo ámbito de actuación de la estrategia de educación financiera, la educación de los niños en competencias y valores asociados al uso del dinero, el programa estrella es “**Valores de futuro**” lanzado en el 2009 en España. En palabras de Patricia Bueno, Directora de Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA para España y Portugal: “nosotros tenemos nuestro programa de educación financiera que es “Valores de Futuro”, que es educación financiera orientada a niños de seis a catorce años porque entendemos que en España, igual que ocurre en Estados Unidos, tiene sentido que dediquemos nuestros recursos a este colectivo y no como ocurre en América Latina a personas adultas que puedan ser bancarizadas”. Para el curso escolar 2010-2011, el programa se ha extendido a Portugal, donde ya está implantado en Lisboa, Oporto y Coimbra.

El programa educativo pretende promover la reflexión en torno a la prudencia, la responsabilidad, el ahorro, el esfuerzo y la solidaridad en los niños. Se desarrolla a través de 60 talleres realizables dentro del horario escolar en los centros educativos de Primaria y ESO (1º y 2º cursos). Los profesores/as inscritos reciben gratuitamente en su centro educativo una carpeta con materiales pedagógicos para implementar el programa en el aula. Además, en este programa los empleados de BBVA tienen un papel muy destacado como voluntarios, ya que imparten talleres en los colegios participantes. Finalmente, “Valores de futuro” cuenta con un comité científico, para reflexionar y debatir sobre el programa y su enriquecimiento continuo desde una perspectiva experta.

A su vez, el BBVA Compass de Estados Unidos ha desarrollado un programa educativo en alianza con la Fundación Educativa de la *American Bankers Association* (ABAEF) con el objetivo de educar a los futuros consumidores en el buen uso del crédito y en la importancia del ahorro. A través de este programa empleados de BBVA Compass participan como voluntarios en dos programas educativos dirigidos a niños, uno titulado “*Get Smart About Credit*”, y el otro “*Teach Children to Save*”.

4.5. Finanzas e inversión responsables

Las actuaciones de responsabilidad corporativa en el Grupo BBVA también han influido en una creciente integración de variables ESG en la gestión del riesgo. Con respecto a los riesgos extrafinancieros que pudieran afectar al perfil crediticio de un prestatario o de un proyecto de financiación y que pudieran

poner en peligro el repago de la deuda contraída, el Grupo lleva años trabajando en diferentes frentes, como por ejemplo la financiación de grandes proyectos de inversión con el estándar mundial de los Principios de Ecuador y el análisis del perfil crediticio de los clientes empresa con la herramienta Ecorating.

Con su firma en mayo del 2004, BBVA se convirtió en la primera entidad financiera española en asumir los compromisos de **Principios de Ecuador** con respecto a la financiación y el asesoramiento de proyectos de inversión (véase Apartado 2.3.). Desde el año 2006 BBVA ha eliminado el límite de importe para el análisis de proyectos según los Principios, pasando ahora todas las operaciones de financiación de proyectos por este estudio (véase Figura 8). En abril 2010 BBVA constituyó su Comité de Principios de Ecuador, del que se han celebrado dos sesiones con participación de las áreas de Desarrollo de Negocio *Corporate & Investment Banking*, Secretaría Técnica de Riesgos, *Risk & Portfolio Management* y Responsabilidad Corporativa. Este Comité tiene como objetivos principales establecer la política de BBVA en materia de Principios de Ecuador, la estrategia y perfil de riesgo social y ambiental, proponer medidas de mitigación de impactos medioambientales identificados, proponer mejoras e impulsar la implantación de mejores prácticas.

Figura 8: Procedimiento de Principios de Ecuador



Fuente: BBVA Informe Anual 2009 Responsabilidad Corporativa

Con el objetivo de mejorar la medición, valoración y gestión del riesgo medioambiental, BBVA está implantando una herramienta que permita estimar, en todo momento, los valores de riesgo ambiental de sus clientes. La herramienta **Ecorating** permite valorar la cartera de riesgos de empresas desde una perspectiva medioambiental, asignando a cada cliente un nivel de riesgo crediticio en función de la combinación de varios factores: ubicación, emisiones contaminantes, consumo de recursos, entorno de la empresa susceptible de ser afectado de manera directa o indirecta por la empresa, presión legislativa y fiscalización de aspectos medioambientales por citar alguno de los más relevantes. En España cada año se analizan más clientes con ayuda de esta herramienta para categorizar su riesgo medioambiental en bajo, medio y alto. Comenzando con aquellos clientes calificados como de riesgo medioambiental alto y con exposición de riesgos superior a 0,5 millones, en 2010 se ha solicitado a los gestores registrar las evidencias de factores mitigantes introducidos por las empresas y se realiza un seguimiento mensual desde el área de Riesgos España y Portugal.

Además, con respecto a políticas de financiación sectoriales, BBVA es de las pocas entidades financieras a nivel internacional que tiene una **política de financiación del sector defensa**. El Grupo BBVA cuenta desde el 2005 con una política específica para la financiación de dicho sector, que tiene como política general la no participación en la financiación de operaciones relacionadas con material de defensa conforme a unos requisitos mínimos establecidos en la misma. En la última revisión llevada a cabo en el 2010, se actualizaron los factores en función de los cuales se decide la elegibilidad de países y materiales.

Para la **prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo**, el Grupo BBVA se ha dotado de un Modelo Corporativo de Gestión del Riesgo de Prevención del Blanqueo de Capitales y el compromiso de mejorarlo progresivamente. Este Modelo, de aplicación en todas las entidades que forman parte del Grupo BBVA, no sólo toma en consideración las regulaciones en materia de prevención de blanqueo de las jurisdicciones en las que BBVA está presente, sino que también incorpora las mejores prácticas de la industria financiera internacional en esta materia así como las recomendaciones emitidas por organismos internacionales como GAFI (Grupo Acción Financiera Internacional).

Asimismo, el Grupo BBVA hizo expresa en el 2004 su política sobre actividades en establecimientos permanentes domiciliados en **centros financieros offshore**, considerados paraísos fiscales por la OCDE. A raíz de esta declaración, el Grupo elaboró un plan de actuación para reducir el número de centros financieros de este tipo en los que opera BBVA. En los últimos años se

ha avanzado la reducción de centros financieros *offshore*, y hasta el 31 de diciembre de 2010 se habían eliminado 43 establecimientos permanentes.

La política de responsabilidad corporativa del Grupo BBVA también se ha traducido a una creciente apuesta por la **inversión socialmente responsable (ISR)** en la gestión de activos. Los criterios de ISR del BBVA siguen los Principios de Inversión Responsable (PRI) de las Naciones Unidas (véase Apartado 2.3.), a los que se adhirieron en el 2008 BBVA Fondo de Empleo y la Gestora de Previsión y Pensiones, una de las principales gestoras de activos del Grupo. Como resultado, en el año 2010, un 2,13 % de todos los fondos ha sido gestionado con criterios de ISR. Además, desde el 2008, la totalidad del patrimonio del plan de pensiones de los empleados del BBVA en España está gestionado según criterios ISR.

Cabe destacar la labor de BBVA en promover los PRI tanto entre clientes como en foros sectoriales, y en impulsar la creación el foro español de la inversión socialmente responsable, SpainSif, del cual ostenta la presidencia.

4.6. Gestión ambiental y cambio climático

El Grupo BBVA cuenta desde el año 2003 con una política medioambiental que afecta a todas sus entidades y actividades. Esta política busca impulsar la integración efectiva de los criterios ambientales en el conjunto de actividades que desarrolla BBVA, y recoge los compromisos suscritos por el Grupo con algunas de las principales iniciativas internacionales en este campo, como son, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, los Principios de Ecuador, los Principios para la Inversión Responsable y el *Carbon Disclosure Project*.

Con el objetivo de reducir su impacto directo sobre el medio ambiente, en noviembre de 2008 BBVA lanzó su **Plan Global de Ecoeficiencia** para el periodo 2008-2012, convirtiéndose así en la primera entidad financiera española en presentar un plan de tales características. El plan cuenta con cinco bloques de líneas de actuación y numerosas iniciativas en cada una de ellas. Se gestiona a través de un cuadro de mando donde se recoge de manera cuatrimestral la evolución de seis indicadores ambientales (emisiones CO₂, consumo de papel, consumo de agua, consumo de energía, empleados en edificios ISO 14001, sedes LEED), para los que se han fijado objetivos para el 2012 (véase Cuadro 2). El Plan implica a múltiples áreas de la compañía, como Compras e Inmuebles, RRHH, Comunicación Corporativa, Responsabilidad y Reputación Corporativas y Dirección Financiera y cuenta con una inversión total de 19 millones de euros. El ahorro en costes anual estimado a partir de 2012, una vez implantadas todas las medidas del Plan Global de Ecoeficiencia es de 1,5 millones de euros.

Figura 9: Plan Global de Ecoeficiencia 2008-2012

Fuente: BBVA Informe Anual 2009 Responsabilidad Corporativa

Entre las iniciativas de eficiencia energética desarrollada cabe destacar, por ejemplo, la implantación de sistemas de telegestión en la red de oficinas, que permiten el control remoto y centralizado de las instalaciones de climatización y alumbrado, así como la sustitución de lámparas halógenas por lámparas con tecnología LED. Además, en septiembre del 2010 se lanzó la campaña de comunicación del PGE “Ponte en acción”, en la cual, durante cuatro meses, los empleados del Grupo en once países recibieron consejos prácticos para incorporar hábitos ecoeficientes en su vida personal y profesional mediante la intranet corporativa.

Más allá de su objetivo del PGE de reducir las emisiones de CO₂, el Grupo BBVA también ha tomado otras medidas enmarcadas en la **lucha contra el cambio climático**. Así, ha firmado los sucesivos Comunicados relacionados con las Convenciones de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (Comunicado de Cancún, Comunicado de Copenhague, Comunicado de Bali), con el propósito de mostrar el apoyo y la disposición de las grandes empresas en afrontar el problema del cambio climático y trabajar para encontrar soluciones dentro del marco de las Naciones Unidas. BBVA también ha suscrito la Declaración Mundial de los Inversores sobre el Cambio Climático, una iniciativa apoyada por inversores— tanto propietarios como gestores de activos — y amparada por la Naciones Unidas. Asimismo, BBVA participa en la

iniciativa *Carbon Disclosure Project*, que recopila información sobre los planes de reducción de emisiones y la transparencia de las actuaciones corporativas para mitigar el cambio climático. Dentro de su actividad financiera, el BBVA apuesta de manera estratégica por la financiación y asesoramiento de operaciones de energías renovables.

5. Beneficios y retos de la RSC

La evolución de la estrategia de RSC del Grupo BBVA en los últimos años ha reforzado el convencimiento en la compañía de que aporta beneficios más allá del impacto positivo sobre la sociedad y el medio ambiente. Casi todos los directores de RRC entrevistados destacan la implicación de los empleados – sobre todo los que participan como voluntarios en los diferentes programas locales – y la sensación de orgullo creado. En palabras de Antoni Ballabriga, “a nivel de banco hay mucho orgullo de pertenencia porque los empleados realmente se dan cuenta que el BBVA está por su país”. En este sentido, varios directores explican que esto se ha reflejado en mejores índices obtenidos en las encuestas de clima laboral o reputación interna. Como comenta Mauricio Flores, Director de Responsabilidad Corporativa de BBVA Colombia “en una encuesta que hicimos recientemente dio como una de las fortalezas del banco los temas de responsabilidad corporativa; la variable más fuerte, la mejor calificación de los empleados en materia de capacidades del banco fue la responsabilidad corporativa.” En definitiva, los programas de RSC han mejorado el compromiso y la satisfacción de los empleados del BBVA.

Al mismo tiempo, el enfoque “glocal” de RSC emprendido por el Grupo BBVA ha tenido un impacto importante en la reputación externa. Por una parte, la definición de focos de actuación comunes para todas las filiales del Grupo ha aumentado la visibilidad de estos compromisos. Y por otra parte, el esfuerzo llevado a cabo en cada país para adaptar los programas a las necesidades específicas, colaborando con gobiernos y entidades locales, ha servido como palanca de diferenciación. La mayoría de los directores de RRC entrevistados coinciden en que los programas de RSC del BBVA se diferencian de las prácticas adoptadas por las empresas competidoras y otras compañías de referencia. El hecho de trabajar en programas coordinados y a largo plazo permite ampliar su impacto y generar mejores resultados para los colectivos beneficiarios.

Finalmente, la gran apuesta del BBVA está siendo integrar la RSC en el negocio. La coordinación a través de los comités globales y locales de RRC y la realización de los talleres de reflexión estratégica realizados con 200 directivos deben servir para conseguir que la RSC esté totalmente ligada y alineada al negocio. Como opina Patricia Bueno, Directora de Responsabilidad y Reputación Corporativa de BBVA para España y Portugal “nosotros lo que tratamos es de romper tabús, mostrar que la RRC genera dinero, que esto es deseable y rentable, genera valor económico y valor social y hay que buscar un poco el equilibrio.” Una de las consecuencias de esta progresiva integración ha sido también el nuevo modelo de *reporting* en RSC. Tras ocho ediciones del Informe de Responsabilidad Corporativa del Grupo BBVA, en el 2010 se ha

integrado la información social y ambiental más relevante del año en el informe financiero del Grupo.

De cara al futuro, el reto es realizar un nuevo Plan Estratégico de RRC. Antoni Ballabriga, Director de Responsabilidad Corporativa del Grupo BBVA, comenta que está aprobado desarrollar dicho plan con un horizonte en el año 2015 y que los *project managers* serán dos miembros del Comité de Dirección, en particular el Director de Comunicación y Marca y el Director de *Global Retail & Business Banking*. El objetivo del nuevo Plan Estratégico de RRC deberá ser lograr la plena integración de la RSC en el negocio. En última instancia, se trata de hacer realidad la visión del Grupo BBVA, “trabajamos por un futuro mejor para las personas”, y no solamente mediante el impulso a la inclusión y la educación financiera o el apoyo a grandes causas sociales (educación, investigación, cultura), sino poniendo a la persona en el centro del negocio y velando por el impacto en su vida a través de la actividad del banco. En palabras de Antoni Ballabriga, la aspiración del BBVA es de convertirse en un banco no sólo “*customer centric*” sino “*people centric*”.

6. Conclusiones

El caso del BBVA 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.

- **Respuesta a las principales cuestiones sociales y ambientales:** Para estructurar su política de RSC, el Grupo BBVA ha definido focos prioritarios de actuación que responden a los principales retos del sector financiero y que están ligados a su actividad de negocio. Además, en sus filiales de Latinoamérica, el Grupo mantiene su compromiso con la educación a colectivos infantiles desfavorecidos, pilar fundamental para mejorar el desarrollo de esas sociedades.
- **Estrategia “glocal” de RSC:** La gestión de la RSC del Grupo BBVA ha evolucionado en los últimos años de un enfoque multi-local, a una aproximación “glocal”. Este enfoque parece el más adecuado para una empresa multinacional como BBVA, ya que combina la coordinación centralizada por la casa matriz con la suficiente independencia estratégica y organizativa de las filiales para adaptar los principios corporativos a las circunstancias locales.
- **Enfoque participativo:** A pesar de que el proceso de definición del Plan Estratégico de RSC del Grupo se ha impulsado desde la alta dirección y el Consejo de Administración, ha contado con la participación de los directivos de todas las áreas de negocio del Grupo. Asimismo, BBVA está haciendo un esfuerzo por consensuar una visión común y conseguir la apropiación del tema en el equipo directivo mediante los procesos de reflexión estratégica en sus filiales.
- **Coordinación transversal e internacional:** Con la finalidad de integrar la RSC en todas las unidades y áreas geográficas del Grupo y lograr una mejor coordinación internacional, la estructura organizativa formal del Grupo BBVA se complementa con la creación de diferentes comités transversales, tanto a nivel global como local. Estos comités sirven como mecanismo de comunicación interna y facilitan la transferencia de aprendizajes entre las filiales y la matriz y la extensión de iniciativas exitosas.
- **Implicación de voluntarios y alianzas con *stakeholders* locales:** BBVA ha logrado resultados positivos implicando a voluntarios de sus filiales en los programas de RSC y buscando la colaboración de gobiernos y entidades de la región. Estas colaboraciones no sólo

contribuyen a una gestión más eficaz y eficiente, sino también promueven el compromiso de los empleados y la legitimidad para operar del Grupo.

Referencias y notas

¹ Eurosif and CA Cheuvreux (2009) Informe Sector Financiero, Nº 10 de la Serie, September 2009 Traducción al español realizada por Ecología y Desarrollo (ECODES) (http://www.eurosif.org/images/stories/pdf/banking_eurosif_plan_ld_spanish.pdf, consultado el 24.11.2011)

² Datamonitor (2011) Industry Profile: Banks in Spain. Reference Code: 0180-2013 Publication Date: June 2011.

³ Fundación Alternativas, Informe 2007. La Responsabilidad Social Corporativa en España. Los nuevos desafíos de la RSC, Fundación Alternativas, Madrid.

⁴ Responsables Consulting (2008) Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.

⁵ Responsables Consulting (2008) op.cit.

⁶ <http://www.unepfi.org> (consultado el 19.12.2011)

⁷ <http://www.equator-principles.com> (consultado el 19.12.2011)

⁸ <http://www.unpri.org> (consultado el 19.12.2011)

⁹ <http://www.eurosif.org> (consultado el 19.12.2011)

¹⁰ <http://www.spainsif.es> (consultado el 19.12.2011)

¹¹ <http://www.bbva.com> (consultado 21.7.2011)

¹² BBVA Informe Financiero 2010

¹³ Casado Cañeque, F., Lariu, A., Mutis, J. y Sánchez, P. (2009) "Desarrollo de negocios en los países de bajos ingresos. Crecimiento empresarial y creación de valor social", Cátedra Mango de RSC, ESCI-UPF, Documento de trabajo nº 5, Diciembre 2009.

¹⁴ Casado Cañeque, F., Lariu, A., Mutis, J. y Sánchez, P. (2009) op.cit.

¹⁵ <http://www.mfbbva.org> (consultado 27.12.2011)

Anexos

Anexo 1: Iniciativas de RSC específicas del sector financiero

<p>Principios de Ecuador (PE)</p> <p>Año de creación: 2003. Ámbito: Global. Auspiciadores: Corporación Financiera Internacional (IFC), agencia dependiente del Banco Mundial. Asuntos abordados: Financiación de proyectos incluyendo criterios de sostenibilidad. Web: http://www.equator-principles.com/</p>
<p>United Nations Environment Programme Finance Initiative (UNEP-FI)</p> <p>Año de creación: 1991. Ámbito: Global. Auspiciadores: Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Asuntos abordados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer del desarrollo sostenible un aspecto fundamental de la gestión empresarial. • Promover el principio de precaución en la gestión ambiental. • Incluir criterios ambientales en la evaluación de riesgos. • Actualizar las prácticas corporativas para incorporar desarrollos importantes en la gestión ambiental. • Publicar la política y el desempeño ambiental de las operaciones empresariales. <p>Web: http://www.unepfi.org/</p>
<p>United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI)</p> <p>Año de creación: 2006. Ámbito: Global. Auspiciadores: UNEP-FI y Pacto Mundial de Naciones Unidas. Asuntos abordados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar criterios de sostenibilidad en los procesos de análisis de inversiones y toma de decisiones. • Desempeñar un papel proactivo y responsable como propietarias de recursos económicos. • Evaluar el desempeño en términos de sostenibilidad de las compañías en las que se invierte. • Promover la aceptación e implementación de los Principios en la industria de inversión. • Cooperar con otras entidades para maximizar su efectividad en la implementación de los Principios. • Publicar un informe sobre sus actividades y su progreso en la implementación de los Principios. <p>Web: http://www.unpri.org/</p>

<p>Environmental Bankers Association (EBA)</p> <p>Año de creación: 1994. Ámbito: Esencialmente EE.UU. Auspiciadores: Socios de la iniciativa. Asuntos abordados: Políticas para la gestión del riesgo ambiental. Web: http://www.envirobank.org/</p>
<p>Institutional Investor Group on Climate Change (IIGCC)</p> <p>Año de creación: 2001. Ámbito: Esencialmente Reino Unido. Auspiciadores: Socios de la iniciativa. Asuntos abordados: Fomento de inversiones que promuevan la lucha contra el cambio climático. Web: http://www.iigcc.org/</p>
<p>Investor Network on Climate Risk (INCR)</p> <p>Año de creación: 2003 Ámbito: Esencialmente EE.UU. Auspiciadores: Socios de la iniciativa. Asuntos abordados: Riesgos y oportunidades financieras planteadas por el cambio climático. Web: http://www.incr.com/</p>
<p>European Alliance for CSR</p> <p>Año de creación: 2006. Ámbito: Europa. Auspiciadores: Comisión Europea. Asuntos abordados: Dentro del amplio conjunto de actividades multisectoriales la Alianza se han desarrollado tres talleres específicamente orientados al sector financiero en las siguientes cuestiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impactos ambientales del sector financiero. • Comunicación de la información no financiera. • Inclusión financiera. <p>Web: http://www.csreurope.org/pages/en/alliance.html</p>
<p>The Forge Group</p> <p>Año de creación: 2001. Ámbito: Esencialmente Reino Unido. Auspiciadores: Asociación de Bancos Británicos (BBA) y la Asociación de Aseguradoras Británicas (ABI). Asuntos abordados: Gestión ambiental y comunicación del desempeño. Web: http://www.abi.org.uk/forge/</p>
<p>Principios Wolfsberg</p> <p>Año de creación: 2000. Ámbito: Global. Auspiciadores: Transparency International. Asuntos abordados: Lucha contra la corrupción y el blanqueo de dinero en el sector bancario. Web: http://www.wolfsberg-principles.com/index.html</p>

United Nations Capital Development Fund (UNCDF) – Advisors Group on Inclusive Finance

Año de creación: 1966.

Ámbito: Global.

Auspiciadores: Naciones Unidas.

Asuntos abordados: Accesibilidad financiera.

Web: http://www.uncdf.org/english/microfinance/advisors_group/

European Social Investment Forum (EUROSIF)

Año de creación: 2001.

Ámbito: Europa.

Auspiciadores: Socios de la iniciativa.

Asuntos abordados: Fomento de la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

Web: <http://www.eurosif.org/>

Foro español de la Inversión Socialmente Responsable (SpainSIF)

Año de creación: 2008.

Ámbito: España.

Auspiciadores: Socios de la iniciativa.

Asuntos abordados: Fomento de la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

Web: <http://www.spainsif.es/>

Fuente: Responsables Consulting (2008) Libro verde sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el sector financiero: Una aproximación a la sostenibilidad desde las entidades financieras. Confederación Española de Cajas de Ahorros, Madrid.

Información sobre los autores

Silvia Ayuso es Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es coordinadora e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF) y profesora de ESCI-UPF. Ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. Su principal área de interés es la sostenibilidad empresarial, y ha participado en numerosos proyectos de investigación relacionados con responsabilidad social empresarial, gestión ambiental, gobierno corporativo, diálogo con los *stakeholders* e innovación.

Daniel Arenas es profesor del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE, en la Universidad Ramon Llull. Obtuvo su PhD y MA por el *Committee on Social Thought* de la Universidad de Chicago. Es Licenciado en Filosofía por la Universidad de Barcelona y Diplomado del Programa de Desarrollo Ejecutivo de ESADE. Sus intereses investigadores se centran en el área de la ética empresarial y la responsabilidad social de la empresa. En particular está estudiando la relación entre empresas y ONG, los procesos de cambio interno de las organizaciones para integrar estrategias de sostenibilidad y la estructura de la RSE en empresas multinacionales. También se interesa por el tipo de obligación que las generaciones presentes tienen hacia generaciones futuras.

Agradecimientos

La elaboración de este estudio de caso ha sido posible gracias a la colaboración y predisposición del Grupo BBVA, en especial de Antoni Ballabriga (BBVA Holding), Miriam Garzón (BBVA América del Sur), Gonzalo Faccas (BBVA Paraguay), Mauricio Flores (BBVA Colombia), Patricia Bueno (BBVA España/Portugal), Carlo Reyes (BBVA Perú), Renzo Poggione (BBVA Chile), Felisa González (BBVA Venezuela), Irma Acosta (BBVA México), Gonzalo Verdomar (BBVA Argentina) y Reymundo Ocañas (BBVA Estados Unidos).

ESADE

Universidad Ramon Llull

**INSTITUTO
DE INNOVACIÓN
SOCIAL**

ESCI

 UNIVERSITAT
POMPEU FABRA

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