

**LA ACCIÓN SOCIAL DEL GRUPO BBVA EN LATINOAMERICA,
un proceso de alineamiento y encaje estratégico**

AUTORES:

**MARCEL PLANELLAS
LOURDES URRIOLAGOITIA**

**ESADE BUSINESS SCHOOL
Universidad Ramon Llull**

1 DE ABRIL DE 2008

INDICE

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 1. PANORAMA ACTUAL DEL GRUPO BBVA | 8 |
| 1.1 Orígenes..... | 9 |
| 1.2 La estrategia competitiva de BBVA | 10 |
| 1.3 Un grupo global..... | 12 |
| 1.4 La estrategia en Latinoamérica | 15 |
| 2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE PATROCINIO Y MECENAZGO DEL GRUPO BBVA EN LATINOAMÉRICA | 17 |
| 3. GENERACIÓN DE OPCIONES Y DECISIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO BBVA: LA APUESTA POR LA EDUCACIÓN, A TRAVÉS DEL PROGRAMA DE BECAS | 25 |
| 4.1 BBVA Banco Continental..... | 38 |
| 4.2 BBVA Banco Francés | 39 |
| 4.3 BBVA Bancomer | 39 |
| 4.4 BBVA Banco Provincial..... | 41 |
| 4.5 BBVA Colombia..... | 42 |
| 4.6 BBVA Chile | 43 |
| 4.7 BBVA Panamá | 44 |
| 4.8 BBVA Paraguay..... | 45 |
| 4.9 BBVA Puerto Rico..... | 46 |
| 4.10 BBVA Uruguay..... | 47 |
| 4.11 Presentación pública del Plan de Acción Social de BBVA para Latinoamérica | 48 |
| 5. LA EVALUACIÓN DE LA PRIMERA EDICIÓN DEL PROGRAMA DE BECAS DE INTEGRACIÓN | 51 |
| 5.1 BBVA Banco Continental..... | 54 |
| 5.2 BBVA Banco Francés | 54 |
| 5.3 BBVA Bancomer | 55 |
| 5.4 BVA Banco Provincial | 56 |
| 5.5 BBVA Colombia..... | 56 |
| 5.6 BBVA Chile | 57 |
| 5.7 BBVA Panamá | 57 |
| 5.8 BBVA Paraguay..... | 58 |
| 5.9 BBVA Puerto Rico..... | 58 |
| 5.10 BBVA Uruguay..... | 58 |
| 5.11 Presentación pública de la evaluación de la primera edición del Programa de Becas de integración | 59 |
| 6. COMENTARIOS FINALES | 62 |
| 6.1 El proceso de planificación..... | 62 |
| 6.2 El alineamiento estratégico | 64 |
| 6.3 El encaje estratégico..... | 65 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| <i>Figura 1: Recursos destinados en acción social en 2004</i> | 18 |
| <i>Figura 2: Distribución de recursos por áreas temáticas 2004</i> | 19 |
| <i>Figura 3: Distribución de recursos por públicos objetivo</i> | 21 |
| <i>Figura 4: Matriz de focos/ejes</i> | 26 |
| <i>Figura 5: Decisión estratégica: Adelante es aprender</i> | 30 |
| <i>Figura 6: Proporción de recursos destinados por campos temáticos</i> | 31 |
| <i>Figura 7: Evolución de la inversión en acción social del Grupo BBVA en Latinoamérica.</i> | 32 |
| <i>Figura 8: Informe de recomendaciones en relación al programa becas de integración BBVA</i> | 35 |
| <i>Figura 9: Informe de recomendaciones en relación al Plan de Acción Social BBVA</i> | 36 |
| <i>Figura 10: Presupuesto del Plan de Acción Social del Grupo BBVA para América Latina: detalle por países</i> | 37 |
| <i>Figura 11: Colectivos desfavorecidos beneficiarios del Programa Becas BBVA de Integración</i> | 48 |
| <i>Figura 12: Distribución de los recursos asignados a los programas de acción social en Latinoamérica: Detalle por países</i> | 52 |
| <i>Figura 13: Impacto social del Programa Becas BBVA Integración</i> | 59 |
| <i>Figura 14: Los grandes temas del Grupo BBVA en 2007</i> | 60 |
| <i>Figura 15: Etapas y Fases de un Proceso de Planificación Estratégica</i> | 63 |
| <i>Figura 16: Alineamiento estratégico</i> | 65 |
| <i>Figura 17: Modelo de encajes estratégicos</i> | 66 |

Introducción

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

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

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

En los últimos años, las empresas líderes han empezado a ejecutar sus iniciativas de acción social, que forman parte de su estrategia de responsabilidad social corporativa, con verdadero músculo corporativo². Académicos y empresarios consideran la acción social como una importante dimensión de la responsabilidad social corporativa³. En forma paralela, las investigaciones académicas confirman la relevancia estratégica de las iniciativas sociales corporativas y los beneficios potenciales que puede generar tanto para la empresa como para la sociedad.

Hay autores que afirman que existen dos corrientes principales dentro de la literatura en responsabilidad social corporativa: Por un lado está la corriente que se deriva del marketing y se concentra en la respuesta del consumidor a la responsabilidad social corporativa. Los estudios dentro de esta corriente comprueban el efecto positivo sobre la actitud de los consumidores hacia la empresa, su identidad e imagen de marca y sobre la intención de compra de estos consumidores⁴.

Por otro lado está la corriente que se deriva de la literatura en *management* cuyo foco de atención está en la cuestión si las empresas deben implicarse en actividades de responsabilidad social y en los efectos de estas actividades sobre los resultados empresariales. Los estudios de la relación entre la responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales son cada vez más sofisticados y aunque continúan enfrentando problemas metodológicos, corroboran la relación positiva entre responsabilidad social y resultados para la empresa⁵.

Sin embargo, estas aproximaciones analíticas comportan una debilidad común: El supuesto implícito que existe una única manera de desarrollar y gestionar las actividades de responsabilidad social⁶, entre estas, la acción social de la empresa. Estos estudios parten de un concepto genérico que no tiene relación con la estrategia y las operaciones de una empresa específica o los contextos en los que opera esta empresa.

Por lo tanto, ninguna de estas aproximaciones analíticas es suficiente para ayudar a una empresa a identificar, priorizar y afrontar los problemas sociales sobre los que puede generar mayor impacto. Generalmente, el resultado es una estrategia de acción social desconectada de la estrategia de la empresa que no genera un impacto social trascendental ni fortalece la competitividad de la empresa. Internamente, las iniciativas de acción social están aisladas de las unidades operativas y desviadas de la estrategia de responsabilidad social de la empresa. Externamente, el impacto social se torna difuso entre diversos esfuerzos inconexos. La consecuencia de esta fragmentación es una tremenda pérdida de oportunidad⁷.

Recientes investigaciones revelan que aunque la relevancia estratégica de la acción social está ampliamente aceptada, su eficacia varía notablemente. Pocas empresas generan beneficios sociales importantes mediante sus actividades de acción social y aún es menor el número de empresas que logran al mismo tiempo, resultados sociales sostenibles y retornos económicos⁸. Entre las causas principales está la inadecuada dirección de las actividades de acción social, que continua siendo superficial y poco atendida.

Los estudios revisados coinciden al afirmar que la aproximación más efectiva a la acción social integra una perspectiva interna y una perspectiva externa. En particular, en

su libro publicado en 2005⁹, David Vogel conceptúa las actividades de acción social como una función de un “mercado externo de responsabilidad”. Afirma que los mercados varían en sus demandas por acción social corporativa, el entorno específico en el que opera la empresa puede demandar y de algún modo, retribuir las iniciativas sociales. De igual manera, las empresas pueden variar en su respuesta a este mercado en función de su oportunidad, motivación o habilidad para desarrollar su acción social.

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

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

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

Integrar las necesidades sociales y económicas requiere especificar objetivos claros y medibles para poder evaluarlos periódicamente y consiguientemente, presentar informes y demás documentos de evaluación. Requiere además, realizar ajustes dentro de la organización y determinar relaciones de reporte. En definitiva, estas investigaciones confirman que integrar la acción social a la estrategia corporativa de la

empresa es un proceso complejo que requiere de una gran inversión en tiempo y esfuerzo.

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

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

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

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

Para finalizar, los autores realizan unos comentarios finales, donde señalan algunos de los aspectos que consideran más relevantes de este estudio: sobre el proceso, el

alineamiento y el encaje estratégico. Las notas y referencias que aparecen en el texto se han agrupado al final para facilitar la lectura.

1. Panorama actual del Grupo BBVA

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

BBVA está entre los grandes grupos financieros europeos líderes en eficiencia y gestión del riesgo. En 2007, BBVA se ha convertido en el más rentable de los grandes grupos financieros de Europa con una rentabilidad sobre recursos propios del 30,2%, más de 10 puntos por encima de la media de los bancos europeos.

BBVA enmarca sus actividades en cinco áreas de negocio. El área de Negocios España y Portugal agrupa los negocios minoristas y la banca de Empresas y Corporaciones. Agrupa todo el negocio con particulares, pequeñas y medianas empresas, empresas, corporaciones e instituciones así como los negocios de “Consumer Finance” y Portugal. El área de Negocios Globales agrupa toda la actividad de mercados y clientes globales en Europa, América y Asia. También, agrupa las actividades empresariales, inmobiliarias y la banca de inversión.

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

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

También, está el área de Estados Unidos, BBVA USA que tiene una estrategia diversificada en lo que se refiere a su acercamiento a cada sector. Negocio Bancario en Texas con una posición de liderazgo en banca comercial; BBVA Bancomer USA proporciona servicios financieros a inmigrantes de primera generación; BBVA Puerto Rico está posicionado entre las cuatro principales instituciones financieras del territorio; La filial Bancomer Transfer Services (BTS), líder en el envío de remesas de dinero desde Estados Unidos a México y que está ampliando su rango de acción al resto de América Latina, China, India y Filipinas; BBVA Financia USA compañía especializada en financiación al consumo y tarjetas de crédito. En 2007, BBVA adquirió Compass Bank, uno de los principales bancos del *SunBelt*, la franja que recorre el sur de los Estados Unidos. Esta adquisición se une a las de Laredo National Bank, Texas Regional Bank y State Nacional Bank entre 2005 y 2006.

Por último, BBVA está presente en Asia a través de la alianza estratégica que ha acordado con CITIC Group para el desarrollo de un grupo bancario líder en el mercado asiático. La alianza anunciada en 2006 significa la entrada simultánea de BBVA en los mercados bancarios de China Continental y Hong Kong, a través de CNCB y CIFH, las dos franquicias bancarias de CITIC Group. Por un lado, CNCB y BBVA colaboran en el desarrollo de productos y servicios bancarios financieros en beneficio de los particulares y empresas chinos. Por otro lado, CIFH, el brazo internacional de CITIC Group, y BBVA desarrollan una estrategia de crecimiento en toda la región de Asia en los negocios mayoristas.

1.1 Orígenes

El origen de BBVA se remonta a mediados del siglo XIX, con la creación del Banco Bilbao en 1857. Desde entonces una larga y complicada historia de creación de entidades financieras, consorcios y fusiones se fueron sucediendo desde principios de del siglo XX y que culminan casi un siglo después. Así, el 25 de enero de 2000 nació Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A, BBVA, como fruto de la integración de Banco Bilbao Vizcaya, S.A, y de Argentaria, Caja Postal y Banco Hipotecario, S.A.

El proceso de integración BBVA fue citado como un modelo a seguir por su rapidez y eficacia por diversas publicaciones como *Forbes* que lo eligió además el mejor banco del mundo y mejor banco de Latinoamérica en el 2001. BBVA atribuye el éxito en el proceso de integración a la rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas, con la que se definió la estructura organizativa, se formaron los grupos de trabajo y se fijaron planes por línea de actividad, el cumplimiento de calendarios ambiciosos y finalmente, al esfuerzo, implicación y entusiasmo de todos sus trabajadores.

Otro aspecto que aceleró el proceso de integración fue la adopción a los noventa días de fusión, de una marca única, BBVA. La marca BBVA permitió crear una identidad propia y diferenciada que se posicionó rápidamente. Así, en febrero de 2001, BBVA dio por concluido el proceso de integración.

1.2 La estrategia competitiva de BBVA

Transformación y fortalecimiento

Durante los años 2001 y 2002, BBVA tuvo que hacer frente a un complicado entorno macroeconómico. El ritmo de crecimiento de la economía mundial sufrió una importante desaceleración marcada además por la inestabilidad de los mercados que afectó sobre todo a Latinoamérica obligando a BBVA a responder enérgicamente. El grupo se vio obligado a realizar “un ejercicio de prudencia y responsabilidad para afrontar 2003 muy fortalecido, con un balance muy sólido y saneado” explicaba Francisco González, presidente de BBVA.

Durante este periodo, el grupo se centró en la gestión de la productividad y la gestión de los riesgos inherentes al negocio. La gestión de la productividad consistió en mejorar notablemente la eficiencia, realizar importantes avances en rentabilidad y solvencia patrimonial.

Así, en un ejercicio inusualmente difícil, Francisco González destacó que en el año 2002 se consiguieron tres objetivos clave: “Mejorar la capacidad competitiva, ganar músculo financiero para aprovechar oportunidades y ganar capacidad de maniobra”¹⁰.

Además de afrontar una coyuntura difícil, BBVA introdujo el 2002 el modelo de organización por áreas de negocios y una reorganización de la estructura directiva con el fin de conferir una estructura más ágil, mejor adaptada al cambio, más cercana al cliente y con una mayor autonomía de las áreas de negocio.

Por tanto, BBVA comenzó el año 2003 con un balance sólido, ratios de capital entre los más altos de Europa, un mejor perfil del riesgo y una mejora sustancial en la eficiencia. “Todo esto nos dota de una capacidad aún mayor para tomar decisiones enfocadas al medio y largo plazo” afirmaba el presidente del grupo, Francisco González y añadía: “BBVA apuesta en 2003 por acelerar el ritmo, crecer y diferenciarse de sus competidores¹¹.

Continuando con la transformación estructural que empezó el 2002 reorganizando la estructura organizativa y el equipo directivo, BBVA lanzó el 2003 *La Experiencia BBVA*, un nuevo modelo de gestión que Francisco González definía como “un ambicioso plan con un enfoque integrado que significará un profundo cambio en la cultura corporativa, en la forma de relacionarnos con los clientes y con la sociedad”¹².

La Experiencia BBVA

La Experiencia BBVA es un modelo de gestión integrada de los tres activos intangibles estratégicos de la empresa: La marca, la cultura y la reputación corporativa. El objetivo de este modelo es ofrecer una experiencia, una forma de hacer banca, que genere valor y confianza a los diferentes *stakeholders* del grupo. Francisco González afirmaba que la riqueza de este modelo reside en el esfuerzo que hace BBVA por alinear lo que dice (la comunicación), como se comporta (cultura corporativa) y lo que ofrece (productos y servicios) y que la coherencia entre estos tres factores construye y fortalece la reputación corporativa.

Este proyecto se inició con un estudio de mercado en 20 países donde se realizaron 100.000 entrevistas, 100 dinámicas de grupo y 100 entrevistas en profundidad y se implementó con éxito gracias a la implicación de las áreas de Comunicación e Imagen, Recursos Humanos y las áreas de negocio de España y América Latina.

Los tres factores que contribuyen a realizar la *Experiencia BBVA* son: La visión del grupo que transmite la ambición y compromiso de BBVA y sirve de guía para que todos los esfuerzos vayan en la misma dirección. La cultura corporativa que se define por los valores, principios y los criterios operativos que de ellos se derivan. Y, por último, la marca *experiencia* que expresa los valores comunicados por BBVA y ayuda a edificar la reputación del grupo. La marca expresa estos valores en una idea creativa que BBVA resume en una palabra: Adelante.

La visión de BBVA establece los objetivos del equipo humano a alto nivel, ajustando las necesidades de los grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, empleados y la sociedad) con lo que el grupo puede ofrecer. El enunciado de la visión es:

BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas.

La visión de BBVA constituye la esencia de la organización y se condensa en la idea de “futuro”. La actividad del grupo se encamina a construir relaciones duraderas con los clientes y a “crear futuro”, en términos positivos y sostenibles, para todos los grupos de interés.

BBVA considera que los empleados son la voz de la marca y los creadores de la *experiencia BBVA* en sus interacciones diarias con los clientes. Por esta razón, el banco invirtió mucho tiempo y esfuerzo en comunicar, motivar y formar a todo el equipo en torno a ella, haciéndoles partícipes del proyecto como principales responsables de su éxito.

Estas bases sobre las que se trabajó en 2002 y 2003, permitieron implementar la segunda fase del plan estratégico: el crecimiento. El crecimiento ya se había iniciado en el segundo semestre de 2003, se prolongó y consolidó a lo largo de 2004, 2005 y 2006.

1.3 Un grupo global

A principios del año 2005, Francisco González anunció en la Junta General de Accionistas el lanzamiento de un Plan Estratégico de Innovación y nuevos proyectos de crecimiento y expansión en todas las unidades de negocio.

El Presidente de BBVA explicó a los accionistas que la estrategia implementada a partir del 2002 permitió construir una plataforma para el crecimiento rentable por lo que el banco estaba listo para entrar en una nueva etapa de crecimiento e innovación. Para alcanzar este objetivo, BBVA desarrolló un Plan Estratégico de Innovación para los próximos años. Francisco González subrayó en la Junta General de Accionistas 2007: “BBVA no sólo llegará a ser una de las 10 entidades financieras de referencia a nivel mundial, sino una compañía de referencia para cualquier sector”¹³.

BBVA ha definido los tres pilares básicos de su estrategia: Los Principios, la Innovación y las Personas. Los Principios se refieren a la aspiración de BBVA de responder a la creciente exigencia social de las sociedades avanzadas: Mejores productos y servicios a mejores precios, más transparencia, buen gobierno y un comportamiento ético irreprochable, más respeto con el medio ambiente y una mayor contribución al desarrollo económico y social de las sociedades. Francisco González se refería sobre este punto en una conferencia en la escuela de negocios Esade sobre la empresa responsable en el siglo XXI¹⁴:

“En nuestra industria los modelos más avanzados de gestión se sirven de la Rentabilidad ajustada al Riesgo como la herramienta para medir valor. En BBVA, nuestro modelo de gestión va más allá, porque exige, además, rigurosos criterios éticos. Es decir, que se basa también en una Rentabilidad ajustada a los Principios. Para nosotros esta es la clave que garantiza la creación de valor de forma sostenida en el tiempo para la empresa y para la sociedad”.

El segundo gran pilar de la estrategia BBVA es la innovación, la herramienta fundamental para construir un futuro mejor y responder a las grandes tendencias de cambios tecnológicos y sociales. En palabras de Francisco González: BBVA tiene un modelo, una cultura y una estrategia para innovar de forma continuada y sostenida que va a permitir diferenciarnos y crear mucho más valor que las aproximaciones convencionales del resto¹⁵.

El tercer gran pilar está constituido por las personas. “BBVA es una empresa de personas -nuestros colaboradores- y para personas -nuestros clientes-. En un mundo donde el talento es cada vez más escaso, el equipo humano de BBVA es nuestra ventaja competitiva crítica. En BBVA, la gestión del talento -atraerlo, retenerlo y desarrollarlo-, es una condición imprescindible para multiplicar nuestro valor”, afirmó el presidente de BBVA en la Junta de accionistas 2006¹⁶.

A partir de la estrategia basada en los 3 pilares, BBVA ha construido un posicionamiento corporativo en los mercados de mayor crecimiento y rentabilidad. BBVA ha establecido que cualquier operación de expansión debe cumplir con dos premisas básicas: Poder construir franquicias fuertes que desarrollen el modelo de negocio y que permitan aprovechar sus propias fortalezas y ventajas competitivas. En este sentido, las principales operaciones de expansión no orgánicas que BBVA ha realizado han cumplido con estos requisitos: En primer lugar, el fortalecimiento de la posición competitiva del grupo en México, una de las principales zonas de crecimiento del grupo y que afronta su tercera etapa desde la entrada de BBVA como principal accionista.

En segundo lugar, BBVA ha entrado en el mercado de Estados Unidos, a través de la adquisición de Laredo Nacional Bank en 2005, la compra de dos potentes franquicias en el estado de Texas, en 2007, Texas State Bank y State National Bank y la adquisición de Compass Bank, uno de los principales bancos del *Sunbelt*, la franja sur de los Estados Unidos. La combinación de los 4 bancos confiere a BBVA una posición destacada en el *SunBelt*, región definida como estratégica por el Grupo para su expansión y le sitúa entre los 25 primeros bancos de EEUU y en líder regional de Texas, Alabama, Arizona y Nueva México. Por último, BBVA se ha convertido en uno de los grandes grupos internacionales en el mercado chino gracias al acuerdo estratégico con Citic Group al adquirir 5% de China Citic Bank, el tercer banco comercial de China y el 15% de Citic Internacional Financial Holdings con sede en Hong Kong.

En síntesis y en palabras de su presidente Francisco González, “BBVA ha pasado en una década de ser un banco con implantación exclusiva en España a ser un grupo financiero diversificado multinacional. Ahora Aspiramos a que BBVA sea un grupo de alcance global. Queremos ser globales para crear valor”¹⁷.

En mayo de 2007, Francisco González presentó el Plan de Innovación y Transformación, un plan estratégico que el Grupo implantará para alcanzar los nuevos objetivos marcados para 2010 y convertirse así en un grupo global de servicios financieros y no financieros. Mediante el Plan de Innovación y Transformación, BBVA se ha comprometido a incrementar el número de clientes en un 20% en sus tres mercados principales hasta 2010. En España con 500.000 inmigrantes y 1.000.000 de jóvenes, en México con 4.000.000 de clientes y en América del Sur con 3.000.000.

Asimismo, mediante el Plan de Innovación y Transformación se aumentará la productividad un 15% y se mejorará la eficiencia un 20% hasta situarla por debajo del 35%. Se prevé además duplicar la cartera de créditos en México y en América del Sur.

BBVA realizará hasta 2010 inversiones en tecnología de 5.600 millones de euros de los cuales 2.500 millones de euros corresponden a los desarrollos derivados del Plan de Innovación y Transformación.

Durante la presentación del Plan de Innovación y Transformación, Francisco González afirmó: “queremos hacer de BBVA una gran compañía de servicios volcada en hacer la vida más fácil a las personas con nuevas y mejores soluciones con un objetivo último, la creación de valor”. Con este propósito, las distintas áreas de negocio de BBVA se centrarán en generar una oferta adaptada a las necesidades de cada persona o comunidad de personas, facilitar a nuevos segmentos de la población el acceso a los servicios financieros a través de una mayor accesibilidad y ampliar la oferta a otros productos y servicios no financieros.

1.4 La estrategia en Latinoamérica

Para los próximos años, el grupo BBVA en Latinoamérica tiene como objetivo un fuerte crecimiento mediante una estrategia de desarrollo de las posiciones en los 10 países donde opera actualmente. BBVA seguirá una estrategia de segmentación desarrollando soluciones diferenciadas para cada grupo de cliente y acentuará el crecimiento en el segmento de bajos ingresos. A nivel de producto, BBVA proyecta consolidar el modelo de banca universal y promover un fuerte crecimiento en el crédito al consumo.

Otro objetivo estratégico del Grupo en Latinoamérica es desarrollar una identidad diferencial que contribuya a construir una imagen y fortalecer su reputación corporativa. En 2004, un estudio sobre la percepción de imagen de BBVA reveló que el grupo es percibido en relación a las personas de forma desigual en los distintos países de Latinoamérica. México tiene una valoración muy positiva de atención a las personas alcanzando un 73% aunque Banamex le supera con puntuación es del 90%. Venezuela y Perú mantienen valoraciones positivas formando parte del grupo de bancos destacados con una puntuación de 69% y 57% respectivamente. En Puerto Rico se obtuvo un nivel medio, 39%, destacando en el país Banco Popular como claro referente. En Argentina todas las entidades mantienen valoraciones medias o medias/bajas. Y en Colombia y Chile, el Grupo BBVA carece de una imagen favorable en relación a las personas obteniendo un promedio de de 31% y 22% respectivamente.

En el marco de la *experiencia BBVA*, el Grupo gestiona su reputación corporativa atendiendo las expectativas de los diferentes grupos de interés de un modo pro-activo, sistemático y adecuado. En coherencia, el Grupo BBVA pretende desarrollar una identidad diferencial en Latinoamérica a través de un compromiso a largo plazo con todos los países de la región donde está presente. Además hace énfasis en establecer esta identidad a través de un equilibrio “glocal” es decir, creando una complementariedad entre la marca BBVA como “paraguas” que aporta valor y las marcas locales con sus rasgos diferenciales y específicos de cada país.

La vocación de liderazgo en el impulso de cambios estructurales en el sector y en la comunidad que favorezcan el desarrollo de la región debe ser otro pilar de la identidad del Grupo en Latinoamérica. También debe caracterizar su identidad la voluntad de integración en cada uno de los países en los que está presente y la participación activa en la comunidad. Por último, la identidad del Grupo debe reflejar la accesibilidad a los servicios y soluciones de los diversos estratos socioeconómicos, es decir, que es abierto a las personas.

2. Análisis y Diagnóstico de la situación de las actividades de patrocinio y mecenazgo del Grupo BBVA en Latinoamérica

Francisco González, es un firme convencido de que las grandes compañías, como BBVA, tienen un papel clave que jugar para dar respuesta a los grandes desafíos de la humanidad. En una reciente conferencia organizada conjuntamente por ESADE y Stanford, el presidente de BBVA afirmaba:

“Estoy convencido que las empresas más que parte del problema son parte de la solución. En términos generales, las empresas, más que los gobiernos y la sociedad civil, están mejor preparadas para ser catalizadores de innovación y transformación hacia un mundo sostenible. Disponen de la tecnología, de los recursos, la capacidad y el alcance global necesarios para ello.”¹⁸

El grupo BBVA está comprometido con la calidad de vida y el desarrollo de las sociedades en que está presente. Este es un compromiso que surge de los principios corporativos y los objetivos fundamentales del grupo entre los que están: contribuir a la consolidación de sistemas financieros sólidos y estables, impulsar el crecimiento económico y el bienestar de las sociedades donde opera, atender necesidades sociales básicas, con especial preocupación por los colectivos más necesitados y por los aspectos más importantes para el fomento del desarrollo. En 2005, el Grupo BBVA destinó 46,5 millones de euros en acción social.

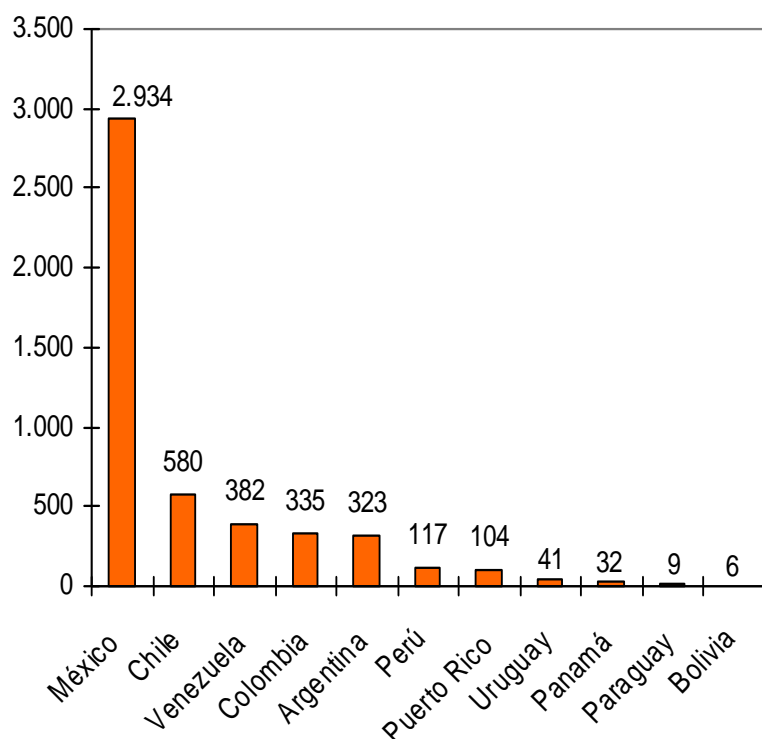
En Latinoamérica, este compromiso se ha materializado en diversas iniciativas de acción social en los 10 países en los que el grupo está presente. A pesar del volumen y calidad de las distintas iniciativas desarrolladas para apoyar a la comunidad en Latinoamérica, BBVA detectó la necesidad de una mayor alineación de estas iniciativas con la estrategia corporativa y de una mayor coordinación y fortalecimiento de los ejes vertebrales en las políticas de apoyo a la comunidad.

Por tanto, a mediados de 2005 BBVA comenzó un proceso de reflexión con el propósito de reformar su política de apoyo a la comunidad mediante la formulación de una estrategia de Acción Social en Latinoamérica. Identidad, alineamiento y coordinación son los tres conceptos básicos sobre los cuáles BBVA decidió fundamentar dicha

estrategia. Identidad se refiere a la posesión de un foco como eje integrador que permita al grupo diferenciarse de la competencia y mejorar su imagen percibida de apoyo a la comunidad. Alineamiento significa que la estrategia debe estar alineada con la estrategia corporativa del grupo BBVA generando valor social para la comunidad y ser a su vez fuente de ventaja competitiva. Por último, coordinación implica que la estrategia debe estar coordinada a nivel de Latinoamérica con el fin de aprovechar al máximo las sinergias de grupo.

Así, el proceso de reflexión arrancó con el análisis descriptivo y detallado de las políticas y líneas de actuación en materia de acción social en Latinoamérica del grupo. Dicho análisis reveló que la inversión relativa media en acción social en Latinoamérica era notablemente inferior a la inversión relativa en España y Portugal. En 2004, la inversión relativa en acción social en Latinoamérica en relación a los activos gestionados era de 65 euros por millón de activos mientras que en España y Portugal era de 142 euros por millón de activos. En relación a los beneficios netos, ésta representaba el 0,33% en Latinoamérica versus el 2,08% en España y Portugal. Se observó también, que el grupo BBVA destinó en 2004 un total de 4,9 millones de euros en acción social en Latinoamérica, lejos de los 7,7 millones de euros de 2003. La figura 1 detalla los recursos destinados en acción social por países.

Figura 1: Recursos destinados en acción social en 2004

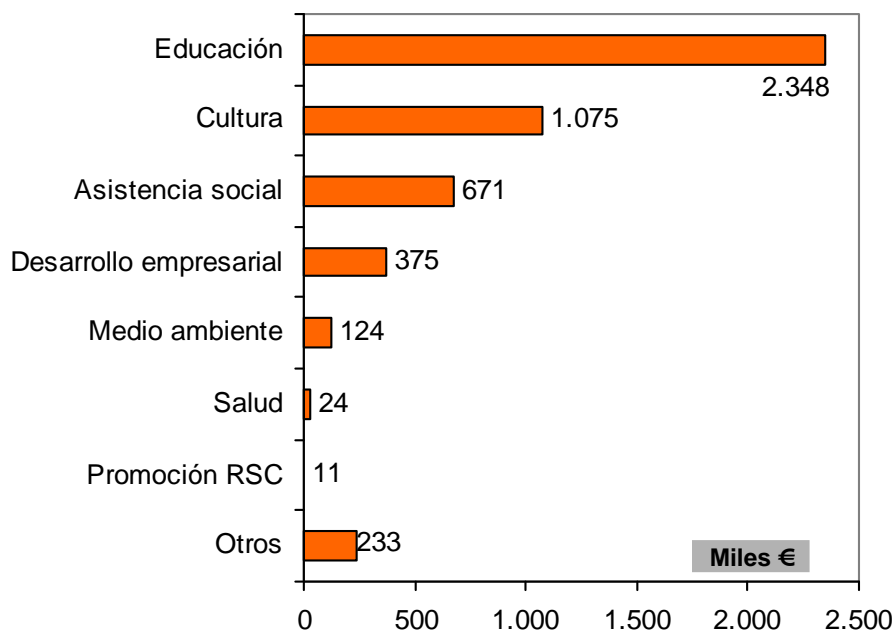


México concentraba el 60% de los recursos en Acción Social. Un segundo grupo de países compuesto por Chile, Venezuela, Colombia y Argentina representaba el 33% del presupuesto. Los datos revelan además, que este grupo de países invertía proporcionalmente más que México. Los 6 países restantes, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Panamá, Paraguay y Bolivia apenas representaban un 7% de los recursos disponiendo de presupuestos en acción social prácticamente irrelevantes.

El análisis por áreas temáticas reveló que el presupuesto global se concentraba en educación y cultura puesto que el 48% de los recursos se destinaba a educación y el 22% a cultura. Por otra parte, casi la cuarta parte de los recursos eran invertidos en asistencia social y desarrollo empresarial, 14% se destinaba al primero y 8% al segundo.

No obstante, el análisis detallado por país reveló que en cada uno de ellos la acción social se enfocaba en áreas temáticas distintas. En efecto, se observó que existía una gran dispersión en las actuaciones realizadas puesto que no existía ningún área temática prioritaria común en todos los países. La figura 2 presenta la distribución por áreas temáticas del monto de los recursos destinados en acción social en 2004.

Figura 2: Distribución de recursos por áreas temáticas 2004



Fuente: Memorias BBVA

En México, el 72% de los recursos destinados a acción social en 2004 eran destinados a la educación primaria y secundaria mientras que el resto se destinaba a múltiples ámbitos de actuación: 9% a cultura, 9% asistencia social, 4% medio ambiente y el restante 6% se repartía en otras actividades.

Chile enfocaba sus actividades en acción social en el área cultural puesto que el 76% de los recursos se destinaban a la cultura mientras que el 16% eran para asistencia social, 5% para educación y 3% para desarrollo empresarial.

Venezuela asignaba casi la mitad de sus recursos para acción social a educación que se repartían en educación primaria que obtenía el 24% de estos recursos y en formación empresarial, que obtenía el 23%. La otra mitad de los recursos se destinaban a diversas áreas temáticas y se repartía el 19% para asistencia social, 16% para cultura, 10% salud y el 8% restante a otras.

En Colombia se invertía el 43% de los recursos en actividades culturales, el 33% en temas relacionados con el desarrollo empresarial, el 22% en asistencia social, el 2% en educación y el 1% en medio ambiente.

En Argentina, el 45% de los recursos era adjudicado al desarrollo empresarial, el 24% a la asistencia social y el resto se distribuía a diversas actividades: 10% para educación, 9% para cultura, 7% para otros, 3% para la promoción de la responsabilidad social corporativa y el 2% para temas de salud.

En Perú, el 79% de los recursos eran asignados al ámbito cultural. El resto se repartía en educación con un 18% y asistencia social con un 3%.

Los recursos utilizados en Puerto Rico, Uruguay, Panamá, Paraguay y Bolivia eran muy limitados lo que implicaba que las iniciativas eran puntuales y de escasa relevancia. Normalmente, las actuaciones estaban en el ámbito de la educación, la cultura o se realizaban donaciones puntuales a ONG's y otras instituciones.

En síntesis, casi la totalidad del presupuesto en educación se utilizaba en México y Venezuela donde se centraban básicamente en el nivel de enseñanza primaria y secundaria mediante becas y promoción de la lectura. También está la Ruta Quetzal, una experiencia formativa dirigida a jóvenes europeos y americanos, como proyecto común en todos los países y gestionado desde el centro corporativo de BBVA en España.

Por otra parte, las contribuciones al ámbito cultural eran especialmente relevantes en Chile, Perú y Colombia sobre todo en exposiciones y premios de arte y cultura. En cambio, en mayor o menor grado todos los países hacían aportaciones al ámbito de la asistencia social mediante donaciones a diversas instituciones de carácter social. Por último, las actuaciones en desarrollo empresarial relevantes se realizaban en Argentina y Venezuela mediante las aportaciones para la investigación de la actividad empresarial y programas de formación.

De la misma manera, el análisis por público objetivo reveló que, a excepción de México que concentra su acción social principalmente a la infancia, en cada país la acción social se dirige sobretodo a un público indeterminado. La figura 3 ilustra la distribución de recursos destinados en acción social por públicos objetivo.

Figura 3: Distribución de recursos por públicos objetivo

| | Infancia | Juventud | Pymes y microempresa | Indeterminado | 3ª Edad | Inmigración |
|----------------|---------------------|--------------|----------------------|---------------|---------|-------------|
| México | 1496 ⁽¹⁾ | 616 | | 822 | | |
| Chile | | | 38 | 542 | | |
| Venezuela | 92 | | Previsto 2005 88 | 202 | | |
| Colombia | | | 111 | 224 | | |
| Argentina | | 32 | 145 | 146 | | |
| Perú | 21 | | | 96 | | |
| TOTALES | 1609 | 648 | 382 | 2032 | | |
| % | 34,4% | 13,9% | 8,2% | 43,5% | | |

Datos en miles de Euros

(1) Estimación datos 2004

En cuanto a la gestión de la acción social, el análisis reveló que no existía un modelo único de gestión puesto que en cada país las actuaciones de acción social se gestionaban a través de distintas estructuras. En 4 países existen fundaciones por lo que la acción social se gestionaba principalmente desde éstas, aunque en 3 de estos países, también se gestionaba desde el Banco ya sea a través de una gestión coordinada entre ambos o separada. En los 7 países restantes, la acción social se gestionaba exclusivamente desde el banco.

Así, el grupo BBVA pudo comprobar la inexistencia de un foco común a nivel regional por lo que decidió definir los focos o ejes vertebrales de la estrategia de acción social del grupo en Latinoamérica.

Consciente de la importancia clave del papel de las empresas para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas, adoptados en el año 2000 por los líderes mundiales, BBVA determinó que estos objetivos tuvieran un papel importante en la definición de la estrategia de acción social de BBVA. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio son:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/Sida, el paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medioambiente
8. Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

Para cumplir con este propósito, el primer paso que dio el grupo BBVA fue observar el entorno en el que opera con el fin de identificar las necesidades sociales relevantes y a partir de éstas, determinar una línea de acción social coherente.

Para identificar las necesidades sociales relevantes en Latinoamérica, se consultaron publicaciones especializadas y diversos estudios de organismos internacionales como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El primer gran problema de Latinoamérica es el alto grado de pobreza. En 2002, el 44% de la población total eran pobres y un 19,4% se encontraba en condiciones de pobreza extrema. Según la CEPAL, entre las principales barreras para la superación de la pobreza están el tamaño del hogar, la educación y el acceso al mercado laboral. En efecto, los hogares pobres suelen estar integrados por un gran número de personas, muchas de las cuales son niños, gran parte de los adultos que viven en estos hogares pobres no han terminado la educación primaria y el menor nivel de educación implica que en el momento de acceso al mercado laboral los empleos posibles sean menos cualificados.

El segundo gran problema de Latinoamérica es la falta de equidad en la distribución del ingreso que además, ha empeorado progresivamente en los últimos años. El crecimiento y la competitividad es otro gran problema puesto que aunque en los últimos años la zona ha experimentado mejoras sustanciales a nivel macroeconómico, éstas son menores que en otras regiones del mundo en desarrollo. Además las crecientes diferencias en productividad en relación a los países desarrollados han contribuido a aumentar las brechas en el ingreso per-cápita.

Tanto la iniciativa pública como la iniciativa privada son factores que constituyen un freno al desarrollo económico de la región. El papel del sector público es limitado por la falta de recursos pero también por el elevado nivel de desconfianza en la política y las instituciones públicas que predomina en la sociedad. El papel del sector privado es también limitado sobretodo, por la falta de acceso a financiación de las pequeñas y medianas empresas donde el 70% de los trabajadores son miembros de hogares pobres.

La migración internacional constituye un fenómeno de creciente impacto económico y social puesto que más de 20 millones de latinoamericanos viven fuera de su país natal, de los cuales más del 70% residen en los Estados Unidos. Una de las consecuencias económicas más significativas de la migración internacional es la importancia de las

remesas. En 2003, se estima que estas alcanzaron los 35.000 millones de dólares lo que convierte a la región en la primera fracción del total de remesa en el mundo. En cuanto a la migración interna, América Latina es la región más urbanizada del mundo en desarrollo donde un 75% de la población reside en localidades urbanas, proporción que oscila según el país entre un 50% y un 90%.

Por último, la juventud y la familia latinoamericana enfrentan graves problemas sociales que repercute de manera significativa en el desarrollo de la región. Por un lado, la primera gran necesidad social de la juventud es disponer de un sistema educativo esencialmente más equitativo que implique una mejora en la igualdad de oportunidades. El segundo gran problema de la juventud es la alta tasa de desempleo y su concentración en sectores de baja productividad y salarios. En cuanto a la familia en Latinoamérica, ésta cumple una función estratégica de apoyo y protección debido a la limitada cobertura social frente a la educación, el desempleo, la enfermedad, la vejez y la migración.

El sector público es el primer responsable en desarrollar políticas e invertir recursos para dar respuesta a dichas necesidades sociales sin embargo, según Accountability¹⁹ “la limitación de recursos públicos no permitirá a los gobiernos latinoamericanos superar estos retos por sí solos... se hace imperativo el compromiso y contribución del sector privado mediante prácticas de responsabilidad empresarial concretas y medibles”.

3. Generación de Opciones y Decisión Estratégica del Grupo BBVA: la apuesta por la educación, a través del programa de becas

Para identificar y evaluar los focos que vertebran la estrategia de acción social del grupo BBVA, se decidió generar alternativas mediante una alineación social-corporativa. Es decir, BBVA estableció ejes regionales como una combinación entre públicos-objetivo y áreas temáticas que respondan a las necesidades sociales relevantes y en particular a las recogidas en los Objetivos de Desarrollo del Milenio y que estén alineadas con la estrategia corporativa del Grupo.

BBVA estableció su visión, “*BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas*”, sobre tres pilares fundamentales: Liderazgo, innovación y de personas para personas. Liderazgo, entendido como reconocimiento no como magnitud, significa ir por delante y establecer las reglas del juego. No viene sólo del tamaño, sino también de la capacidad de desarrollar proyectos nuevos y generar confianza. Innovación implica tener mentes abiertas y capacidad de generar nuevas ideas. También implica el desarrollo tecnológico, pero siempre encaminado a hacer la vida más fácil a los clientes. Y, de personas a personas es el pilar que determina que el factor humano es clave en BBVA. Las personas son su verdadera ventaja competitiva y son quienes establecen relaciones a largo plazo con sus clientes y la sociedad allí donde la institución tiene presencia, con el fin de ayudarles a conseguir sus metas y sueños.

La visión de BBVA se traduce en la idea creativa “adelante” que establece un vínculo emocional generador de confianza y apoyo con sus principales públicos para crear un futuro mejor. “adelante” implica el compromiso que ha adquirido BBVA con los clientes, los accionistas, los empleados y la sociedad.






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

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

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

- Aportar una mayor utilidad social.
- Contribuir eficazmente a un mejor acercamiento del Grupo a las sociedades latinoamericanas.
- Potenciar la identidad de las actuaciones del Grupo BBVA en esta materia en la región.

Figura 4: Matriz de focos/ejes

| | Infancia | Juventud | Micro y Pymes | |
|-------------------------------------|---|---|--|---------------|
| Educación |  |  | | Personas |
| | | | | Instituciones |
| Desarrollo empresarial | |  |  | Personas |
| | | | | Instituciones |
| Desarrollo social | |  | | Personas |
| | | | | Instituciones |
| Compromiso con la Comunidad (local) | | | | |

Partiendo de estos tres objetivos estratégicos, BBVA desarrolló una herramienta analítica que le permitió identificar los potenciales focos o ejes vertebrales de la estrategia de acción social en Latinoamérica. Dicha herramienta consiste en una matriz que combina el público-objetivo y las áreas temáticas más relevantes que convergen con su visión. La figura 4 presenta la matriz con los potenciales ejes vertebrales de la estrategia de acción social.

“Adelante es aprender”, “Adelante es innovar”, “Adelante es crear” y “Adelante es trabajar” son los 4 focos o ejes vertebrales potenciales alineados con la visión y los objetivos de BBVA. Además está la Ruta Quetzal, el programa cultural que BBVA patrocina desde el año 2000.

Ruta Quetzal BBVA es un programa cultural y de aventura que permite a jóvenes europeos y americanos descubrir la dimensión histórica, geográfica y humana de las antiguas civilizaciones precolombinas y desarrollar su espíritu de cooperación internacional. La esencia de la Ruta Quetzal BBVA es fruto de la visión, naturaleza aventurera y pasión por la historia iberoamericana de Miguel de la Quadra-Salcedo, quien creó este programa por sugerencia del Rey de España Juan Carlos I en 1979. El Grupo BBVA ha decidido mantener y reforzar la vinculación con la Ruta Quetzal por las sinergias y los beneficios que le aporta, en palabras de Francisco González, Presidente de BBVA: “En pocas ocasiones estamos tan cerca de la visión de BBVA... la Ruta Quetzal es el mejor embajador en Latinoamérica” y en una publicación se expresaba así: “Una auténtica filosofía de vida que se enmarca dentro de los principios de nuestra cultura, que deben guiar todas nuestras acciones”²⁰.

Por tanto, la Ruta Quetzal continuará siendo uno de los pilares fundamentales de la estrategia de acción social en Latinoamérica. El Grupo seguirá implicándose a fondo en la gestión del programa para aprovechar la sinergia de valores la cuál, contribuye significativamente a resaltar su imagen corporativa y fortalecer su reputación. En esta línea, BBVA examinará la posibilidad de facilitar una mayor participación de jóvenes latinoamericanos, liderar la organización del “Encuentro Anual de Antiguos Expedicionarios” y de otras actividades a nivel de país o región y seguir trabajando el

“espacio Quetzal” como punto de encuentro de los 8.000 antiguos expedicionarios y definirá un plan a largo plazo para la Ruta Quetzal.

A continuación, BBVA estableció las posibles combinaciones de los ejes vertebrales que podrían conformar el plan de acción social del grupo incluyendo en cada una la Ruta quetzal BBVA. La primera alternativa estratégica que se definió fue la concentración en educación para los niños bajo la idea “Grupo BBVA: Adelante es aprender. La segunda alternativa potencial se estableció alrededor de dos ejes: educación para los niños y el fomento del espíritu innovador y emprendedor entre los jóvenes bajo la idea “Grupo BBVA: Adelante es aprender, adelante es innovar”.

La tercera alternativa se definió también alrededor de dos ejes: educación para los niños y apoyo a los jóvenes para su capacitación e integración en el mundo laboral por lo que el plan de acción social se comunicaría con la idea “Grupo BBVA: Adelante es aprender, adelante es trabajar. Por último, al igual que las dos anteriores, la cuarta alternativa también se definió alrededor de dos ejes siendo uno de ellos el de la educación; el otro eje sería el apoyo financiero a las personas en sus proyectos de inversión en microempresas y se presentaría con la idea “Grupo BBVA: Adelante es aprender, adelante es crear”.

Después de evaluar las 4 alternativas, BBVA optó por concentrar los esfuerzos en un solo foco y desarrollar una estrategia de acción social en Latinoamérica en torno al eje vertebral *Grupo BBVA: Adelante es aprender*. El Grupo consideró que dado que su voluntad en materia de Acción Social en Latinoamérica es la de liderar el compromiso por potenciar el crecimiento y el desarrollo de la región, para alcanzar una posición de liderazgo e identificación es necesario realizar un esfuerzo por focalizar la estrategia de ésta acción social. El nuevo plan de acción social del grupo estaría enfocado en la educación de colectivos desfavorecidos, y en particular de los niños, para contribuir a su integración social y así, facilitar su futuro. De este modo, BBVA daba además respuesta al Objetivo 2 de Desarrollo del Milenio: Lograr la enseñanza primaria universal.

Antes de continuar con el proceso de formulación de la estrategia de acción social enfocada en la educación, el Grupo BBVA realizó un análisis del entorno observando otros programas educativos globales para Latinoamérica. El estudio detalló las

principales actividades en materia de acción social de 6 compañías: Citigroup invirtió en Latinoamérica a través de su fundación Citigroup foundation, 4,2 millones de euros en el patrocinio de actividades educativas en 2005, lo que representa aproximadamente el 0,39% de su beneficio neto en la región. Se destinaron 2,2 millones de euros al patrocinio de iniciativas que busquen proveer formación financiera a personas, pymes y otras instituciones. Y, 2 millones de euros fueron para facilitar el acceso a educación de calidad a nivel escolar y universitario a través de instituciones como UNICEF, Teachers, Network y Children's Aid Society. Citigroup complementa las actividades de la Fundación desde sus unidades de negocio y en 2005 invirtió globalmente 47 millones de euros en el patrocinio de actividades educativas, lo que significó un 0,23% de su beneficio neto.

Las actividades de responsabilidad social de Banamex se canalizan a través de cuatro entidades de Fomento: Cultural, Social, Ecológico y Educación Financiera. Entre sus proyectos de educación está “saber cuenta”, una plataforma *on line* que ofrece información básica en materia financiera para el público en general. En este caso, no se dispone de información financiera.

El Grupo Santander destinó globalmente 66 millones de euros en 2005 al desarrollo de su estrategia de patrocinio enfocada en el mundo universitario, lo que significó un 1,06% de su beneficio neto consolidado. El programa Santander Universidades integra el plan de responsabilidad corporativa del grupo, sumando el 72% de la inversión global en acción social. Posee convenios con 391 universidades e instituciones en América Latina y en 2005, destinó a estos 52,5 millones de euros. También está Universia con 892 instituciones latinoamericanas adheridas. El Grupo Santander destinó 13,5 millones de euros en 2005 al patrocinio de las actividades del portal.

Telefónica ha destinado globalmente 11,4 millones de euros en 2005 a proyectos educativos, lo que representa el 0,26% del beneficio neto consolidado del Grupo. Más de un 80% de los recursos destinados a educación se han gestionado a través de la Fundación Telefónica. Esta fundación tiene entre sus principales objetivos contribuir a mejorar la calidad de la educación y fomentar la igualdad de oportunidades mediante la aplicación de las TIC a los procesos de enseñanza y aprendizaje. En 2005, Telefónica ha colaborado con 106 entidades educativas en España y Latinoamérica, han participado en

sus iniciativas más de 21,5 mil centros escolares y universidades y cerca de 20 mil personas han tenido una relación directa en cualquiera de las actividades que ofrecen los programas y proyectos de fundación.

Repsol YPF destinó 10,9 millones de euros a proyectos educativos en 2005. El compromiso de la compañía con la educación se desarrolla a través del Instituto Superior de la Energía que destinó 5,8 millones de euros al desarrollo de programas universitarios y de post grado. También están la Fundación Repsol Ecuador que invirtió 118 mil euros en proyectos educativos y la Fundación YPF Argentina que destinó 642 mil euros a educación a través de becas de grado, postgrado y de post doctorado.

HSBC destinó 2,5 millones de euros en 2005 a proyectos sociales en Sudamérica. El apoyo a programas educativos constituye uno de los pilares de la actividad social de HSBC y se materializa principalmente a través de donaciones. En 2004 destinó cerca de 8,5 millones de euro a subsidios para la educación financiera, más de 1.700 empleados dedicaron 26 mil horas a la enseñanza de los programas Junior Achievement y colaboró con el Fondo Universitario United Negro College Foundation.

Figura 5: Decisión estratégica: Adelante es aprender



Fuente: Documentos internos BBVA, 2006.

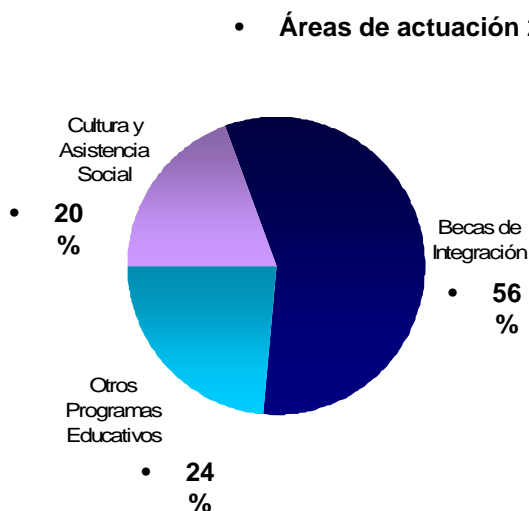
Seguidamente, BBVA hizo hincapié en definir la estrategia “glocalmente”, es decir que además del foco o eje vertebral a nivel regional, ésta debía contemplar las características

específicas de cada país. En todos los países en que se implantaría el plan, el grupo definió que la línea de acción principal sería un *programa de becas de integración BBVA*. Este programa consistiría en ayudas económicas para formación a personas de colectivos desfavorecidos con el objetivo de promover su integración social. La figura 5 ilustra esta decisión estratégica acorde a la visión de acción social del Grupo en Latinoamérica.

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

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

Figura 6: Proporción de recursos destinados por campos temáticos



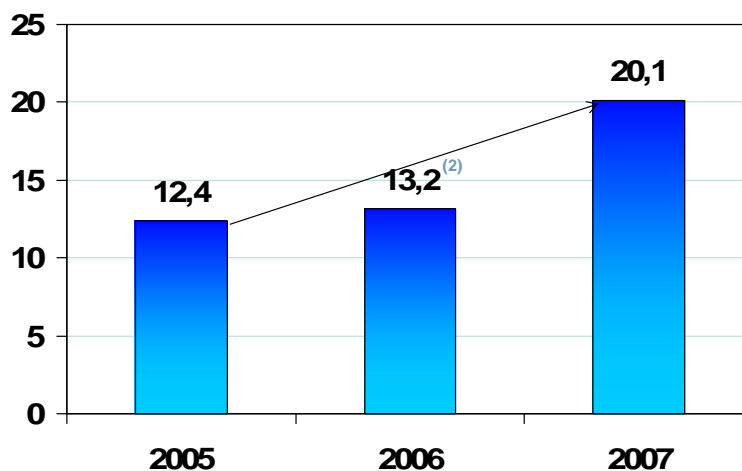
(1) Distribución de los recursos destinados a Acción Social desde los bancos de América Latina. No incluye los recursos aplicados desde el Grupo BBVA en España con destino a América Latina. Tampoco la actividad de interés social de los servicios de estudios económicos ni las donaciones en especie.

Al mismo tiempo, cada país podrá desarrollar todas aquellas actividades en acción social que respondan a necesidades sociales relevantes de carácter local y específico. Por lo tanto, la educación será el ámbito prioritario concentrando en conjunto el 80% de los recursos y el 20% restante se destinará a las otras actuaciones en acción social. Específicamente, las *becas de integración social* absorberían el 56% del presupuesto asignado para 2007 y el restante 24% sería para otros programas educativos. La figura 6 representa la proporción de los recursos destinados al plan de acción social por campos temáticos.

En este contexto, se estableció que a partir de 2007 la inversión en acción social se incrementaría en forma sustancial. Cada banco destinaría anualmente al menos un 0,7% del beneficio local por lo que el importe total ascendería ese año a los 20,1 millones de euros en acción social. Como se aprecia en la figura 7, el plan implica una significativa intensificación de la inversión en acción social en la región, con un incremento neto de 7 millones de euros. Además, el Grupo pretende aumentar paulatinamente esta inversión en años siguientes.

Figura 7: Evolución de la inversión en acción social del Grupo BBVA en Latinoamérica.

- Inversión del Grupo BBVA en Acción Social en América Latina
- (Millones de euros) ⁽¹⁾



(1) Incluye los recursos destinados a Acción Social desde los bancos de América Latina, las actividades de interés social de los servicios de estudios económicos, las donaciones en especie y los recursos invertidos desde el Grupo BBVA en España con destino a América Latina

(2) Estimación

Fuente: Documentos internos BBVA, 2006.

Es importante destacar que las sesiones de trabajo que culminaron en un plan marco de acción social, establecieron además una dinámica constructiva muy importante dentro la estructura organizativa de BBVA. Las sesiones de trabajo establecieron un proceso de aprendizaje que se destaca por ser participativo y flexible. En efecto, cada país contribuyó en el diseño de la estrategia aportando información relevante y pudo determinar el modo en que los objetivos estratégicos globales encajan con las necesidades locales y las características culturales, y por tanto adaptarlo para potenciar su eficiencia. Por tanto, BBVA considera que esta metodología de trabajo es replicable en otros procesos de decisiones estratégicas en el ámbito de la responsabilidad y reputación corporativa de BBVA.

4. La puesta en práctica del Plan de Acción Social del Grupo BBVA en Latinoamérica

El Grupo BBVA invirtió mucho tiempo y esfuerzo en comunicar el eje vertebral de la estrategia de acción social para Latinoamérica en cada uno de los 10 países en los que está presente y motivar a todo el equipo en torno a este. A través de diferentes sesiones y actividades, el equipo de Responsabilidad y Reputación Corporativas trabajó muy de cerca con los miembros del equipo de Responsabilidad y Reputación de cada país durante el proceso de elaboración de cada plan de acción social y adaptación del *programa de becas de integración BBVA*, haciéndoles partícipes del proyecto como principales responsables de su éxito.

Después de las primeras sesiones, cada país preparó un informe preliminar sobre la adecuación al Plan Marco de Acción Social del Grupo para Latinoamérica. Los principales objetivos de cada banco eran alinear su estrategia de acción social a la del Grupo, adaptar el *programa de becas de integración BBVA* para desarrollar un programa específico y diferencial, acorde a las necesidades sociales relevantes de cada país y a la estrategia competitiva del respectivo banco.

Seguidamente, el equipo de Responsabilidad y Reputación Corporativa preparó una segunda ronda de sesiones con el equipo de responsabilidad social de cada país. En dichas sesiones, se presentaron y se evaluaron los informes preliminares de las propuestas de acción social. El elemento central de las evaluaciones fue examinar el grado de alineación de estas propuestas con la estrategia de acción social del Grupo. Para valorar la alineación estratégica de cada país se utilizó una herramienta analítica, una tabla que contenía los puntos esenciales a considerar en relación al *programa de becas de integración BBVA* y en relación al Plan de Acción Social BBVA, la evaluación de cada uno de estos puntos y las recomendaciones específicas a cada punto.

En relación al *programa de becas de integración BBVA*, cada país pudo examinar los elementos fundamentales en relación a la dimensión del programa que pretendían desarrollar, a la identificación del colectivo desfavorecido, la beca como ayuda económica y la gestión del programa. En la figura 8 se presenta la tabla del informe de

recomendaciones sobre el borrador del *programa de becas de integración BBVA* de cada país.

Figura 8: Informe de recomendaciones en relación al *programa becas de integración BBVA*

| Temas a considerar | Evaluación preliminar | Recomendaciones y comentarios |
|---|-----------------------|-------------------------------|
| A) En relación al Programa Becas de Integración BBVA | | |
| Dimensión del Programa | | |
| 1. ¿Concentra el programa de Becas de Integración los niveles relativos de inversión requeridos por el Plan Marco para América Latina (30% mínimo en 2007)? | | |
| 2. ¿Es una inversión suficiente para alcanzar resultados significativos para la reputación corporativa del Banco en el país? | | |
| Identificación de colectivo desfavorecido | | |
| 3. ¿El colectivo desfavorecido identificado es relevante en el país? | | |
| 4. ¿Las edades del colectivo objetivo comprenden la infancia o la juventud? | | |
| 5. ¿Permite el desarrollo de un programa con un número suficiente de Becas para el adecuado retorno a nivel de impacto para el Banco? | | |
| 6. ¿Permite desarrollar un proceso progresivo de bancarización? | | |
| La beca como ayuda económica | | |
| 7. ¿En qué consiste la ayuda económica? | | |
| 8. ¿Es adecuada para facilitar la integración social a través de la educación? | | |
| 9. ¿Se articula la beca de integración como una ayuda directa a la persona/familia? | | |
| 10. ¿Está definido el nivel académico al que se va a orientar el Programa Becas de Integración? | | |
| 11. ¿Está definido el ciclo de la beca: anual o ciclo académico? | | |
| 12. En caso de ciclos académicos, ¿cómo se va realizar el seguimiento para la continuidad de la Beca? | | |
| 13. ¿Se trata de Becas centradas en los programas formales educativos del país? En caso de apoyar a programas no formales, ¿son programas estructurados, de larga duración y con reconocimiento en el país? | | |
| 14. ¿Nos permite el importe de la Beca acceder a un nº de becas/año relevantes para el impacto del programa en la reputación del Banco en el país? | | |
| Gestión del Programa Becas de Integración | | |
| 15. ¿Está definido cómo se gestionará el programa desde el Grupo? | | |
| 16. ¿En qué entidades se apoyará el Grupo para la gestión del programa? | | |
| 17. Si todavía no están definidas, ¿Se han identificado y/o iniciado gestiones con entidades potenciales? | | |
| 18. ¿Hay definido un plan de acción concreto para la puesta en marcha del programas? | | |
| 19. ¿Cómo se realizará el seguimiento y la evolución del Programa? | | |

Fuente: Documentos internos BBVA, 2006.

En relación al Plan de Acción Social BBVA, los diez bancos evaluaron los objetivos de su plan, la dotación presupuestaria, otros programas en educación así como otros fuera del ámbito de la educación. También pudieron profundizar en los aspectos referidos a la evolución del plan, la comunicación y los planes complementarios. La figura 9

representa la tabla del informe de recomendaciones sobre el borrador del plan de acción social del Grupo BBVA de cada país.

Figura 9: Informe de recomendaciones en relación al Plan de Acción Social BBVA.

| Temas a considerar | Evaluación preliminar | Recomendaciones y comentarios |
|--|-----------------------|-------------------------------|
| B) En relación al Plan de Acción Social BBVA | | |
| Objetivos | | |
| 20. ¿Quedan definidos los objetivos del Plan de Acción Social? | | |
| 21. ¿Están alineados con el Plan Marco de Acción Social para la región? | | |
| Dotación presupuestaria | | |
| 22. ¿Cumple la dotación presupuestaria del plan para el 2007 el criterio para la región del 0,7% del beneficio local previsto para 2006? | | |
| Programas en educación | | |
| 23. ¿Supone la inversión total en educación un mínimo del 70% del presupuesto total de acción social en el país? | | |
| 24. ¿El Programa Becas de Integración es el eje central de la Acción Social del Grupo en el país? | | |
| 25. Aparte del programa central de Becas de Integración, ¿quedan definidos los otros programas y actividades en el ámbito educativo se van a realizar en 2007? | | |
| Otros programas en otros ámbitos | | |
| 26. ¿Quedan definidos los otros programas y actividades que se van a realizar fuera del ámbito educativo en 2007? | | |
| Evolución del Plan | | |
| 27. ¿Cuál es el plan de transición desde los programas y actividades actuales y el nuevo Plan de Acción Social? | | |
| 28. ¿Están definidas las líneas de avance del Plan hasta su momento de madurez en 2010 cuando el Programas Becas de Integración debería suponer como mínimo el 50% del presupuesto total en Acción Social? | | |
| Comunicación | | |
| 29. ¿Cuáles son los recursos necesarios para la adecuada comunicación del Plan de Acción Social en general y del Programa Becas de Integración en particular? | | |
| Planes complementarios | | |
| 30. ¿Existen planes complementarios de fomento de aportaciones de clientes, empleados o voluntariado? | | |

Fuente: Documentos internos BBVA, 2006.




La evaluación del grado de alineamiento de la propuesta con la estrategia corporativa permitió a cada país identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de su plan preliminar y trabajar en la formulación del plan definitivo de acción social. A continuación, cada banco del Grupo presentó un plan “glocal” definiendo los rasgos concretos de la aplicación del plan según su realidad nacional. Así concluía el proceso

de formulación del, ahora en adelante denominado, Plan Marco de Acción Social para Latinoamérica.

Dentro del Plan Marco de acción Social, cada uno de los 10 bancos desarrolló una estrategia de comunicación partiendo de unos ejes centrales. Por un lado, el objetivo principal de la estrategia de comunicación interna sería sensibilizar y fomentar la participación de los empleados del Banco en el programa y fomentar la retroalimentación de los empleados directamente implicados en el programa. Con este propósito se crearían materiales de difusión y se aprovecharían los canales existentes para que de manera permanente se informe a los empleados del banco sobre la evolución del programa. También, se desarrollarían mecanismos de comunicación directa entre los empleados y los responsables de los proyectos.

Por otro lado, el objetivo principal de la estrategia de comunicación externa sería lograr en etapas la apropiación del tema, la sensibilización de los *stakeholders* sobre la relevancia social del programa y la importancia para el banco, la construcción de una herramienta reputacional confiable para la banca comercial y la construcción de un activo de responsabilidad social que convoque la voluntad y recursos de terceros para la formación de nuevas alianzas a favor de la extensión y fortalecimiento del programa.

Figura 10: Presupuesto del Plan de Acción Social del Grupo BBVA para América Latina: detalle por países

| PLAN DE ACCION SOCIAL DEL GRUPO BBVA PARA AMERICA LATINA | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|--|--|--|---|---|--|---|---|--|--|
| Inversión específica de unidades latinoamericanas del Grupo BBVA ⁽¹⁾ | | | | | | | | | | | |
| Presupuesto 2007 (euros) | | | | | | | | | | | |
| | Grupo BBVA |  BBVA Banco Continental |  BBVA Banco Francés |  BBVA Bancomer ⁽²⁾ |  BBVA Banco Provincial |  BBVA Colombia |  BBVA Chile |  BBVA Panamá |  BBVA Paraguay |  BBVA Puerto Rico |  BBVA Uruguay |
| | Total ⁽¹⁾ | | | | | | | | | | |
| EDUCACION | 11.752.340 80,3% | 575.050 68,5% | 192.500 37,7% | 9.200.000 83,7% | 334.182 79,9% | 456.301 70,0% | 622.285 87,0% | 135.714 90,0% | 74.000 93,7% | 140.308 52,5% | 22.000 100,0% |
| Becas Integración | 8.249.639 56,3% | 522.050 62,1% | 100.000 19,6% | 6.240.000 56,8% | 130.101 31,1% | 408.917 62,7% | 513.748 71,9% | 135.714 90,0% | 74.000 93,7% | 103.109 38,6% | 22.000 100,0% |
| Otros programas | 3.502.701 23,9% | 53.000 6,3% | 92.500 18,1% | 2.960.000 26,9% | 204.081 48,8% | 47.384 15,2% | 108.537 15,2% | | | 37.199 13,9% | |
| CULTURA Y ASISTENCIA SOCIAL | 2.891.665 19,7% | 265.000 31,5% | 317.500 62,3% | 1.790.000 16,3% | 84.000 20,1% | 195.558 30,0% | 92.619 13,0% | 15.080 10,0% | 5.000 6,3% | 126.908 47,5% | |
| TOTAL | 14.644.005 | 840.050 | 510.000 | 10.990.000 | 418.182 | 651.859 | 714.904 | 150.794 | 79.000 | 267.216 | 22.000 |
| Número de becarios | 16.047 | 3.600 | 160 | 5.000 | 204 | 1.383 | 3.200 | 1.824 | 600 | 40 | 36 |
| Importe de la Beca €/año ⁽³⁾ | 338 | 133 | 450 | 724 | 364 | 296 | 161 | 61 | 83 | 1.962 | 500 |
| % Acción social/beneficios | 0,70% | 0,70% | 0,82% | 0,70% | 0,45% | 0,70% | 0,70% | 0,70% | 0,70% | 0,90% | 0,70% |

(1) Recursos destinados a acción social desde los bancos de América Latina. No incluye los recursos aplicados desde el Grupo BBVA en España con destino a América Latina.

(2) En "Otros programas" en educación en México se incluye el Programa Becas Olimpiada del Conocimiento por un importe de 1.210.000 € y con 1.750 becas para 2007.

Fuente: documentos internos BBVA, 2006.

De acuerdo al presupuesto elaborado por cada unidad latinoamericana, en total más de 16.000 niños y jóvenes se beneficiarán de las becas de integración a partir de 2007. La figura 10 presenta el presupuesto asignado por cada país a su acción social. En total, se asignarán 11.686.181 euros al *programa de becas de integración*.

4.1 BBVA Banco Continental

En Perú, 8 de cada 10 niños no entienden lo que leen. Solo el 0,1% de alumnos peruanos de secundaria evaluados alcanza el nivel más alto de la escala de alfabetización lectora (nivel 5), mientras que más del 50% está por debajo del nivel más elemental (nivel 1). El Perú es el único país de la región en el que se da esta situación. En concordancia con la preocupación nacional sobre la lectura en el país, BBVA Banco Continental pretende contribuir efectivamente en la solución de este problema social que genera atraso y pobreza desarrollando el *Programa de Becas de Integración* a través de la actividad “Leer es estar adelante”. El objetivo principal del programa es fortalecer la calidad educativa y del aprendizaje de la lectura.

BBVA Banco Continental ha decidido implementar este programa en el colectivo conformado por niños entre 8 y 11 años de las zonas urbano-marginales de cinco ciudades del País, Lima, Piura, Arequipa, Ayacucho e Iquitos. En 2007, 3.600 niños recibirán una beca anual de 133 euros durante 3 años. Dicha beca será otorgada en especie cada semestre en actos de entrega de materiales a profesores y alumnos para el desarrollo de una metodología que genere actitudes favorables hacia la lectura y que ésta pueda convertirse en un hábito. En 2007, el coste del programa alcanzará la cantidad de 522.050 euros, lo que representa un 62,1% del presupuesto total para el plan de acción social de BBVA Banco Continental.

La gestión del programa estará a cargo de la dirección de Imagen Institucional del BBVA Banco Continental y la Fundación del banco, pero establecerá una relación de colaboración con un socio “metodológico” que se encargue de la implementación y desarrollo de los talleres para maestros y de la evaluación del avance, el Instituto de Estudios Peruanos.

4.2 BBVA Banco Francés

En Argentina, más del 55% de los menores de 18 años viven en hogares que se encuentran bajo la línea de pobreza y casi el 10% de los niños en edad escolar no va a la escuela. La situación económica genera un alto costo de oportunidad para la educación y la elevada deserción escolar a los adolescentes en situación de riesgo. Por lo tanto, BBVA Banco Francés decidió concentrar los esfuerzos del *programa de becas de integración* en el colectivo formado por jóvenes entre 12 y 18 años que están dentro del sistema educativo formal y también, por jóvenes entre 15 y 19 años que están fuera de la educación formal pero que pueden desarrollar habilidades técnicas que le faciliten una salida laboral.

En una primera etapa, los esfuerzos se concentrarán en el cordón de pobreza de la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, una zona particularmente frágil donde el riesgo de deserción escolar es elevado y donde además, hay una fuerte presencia de filiales. En 2007, 160 becarios recibirán un importe económico de 450 euros al año y tendrán la posibilidad de renovar su beca anualmente. Los destinatarios serán los padres del menor quienes recibirán un pago mensual a través de una tarjeta de débito.

En 2007, se destinarán 100.000 euros al *Programa de Becas de Integración* lo que representa un 20% del presupuesto para acción social. El programa será gestionado por la Fundación Banco Francés y su difusión y promoción, a cargo de la dirección de Relaciones Institucionales del Banco. Además, se pretende establecer acuerdos de colaboración con ONGs para reforzar el seguimiento del becario, prestando especial atención a su expediente académico y asistencia, su actitud frente a sus tareas, su comportamiento social y el soporte familiar.

4.3 BBVA Bancomer

En México, BBVA Bancomer decidió enfocar la estrategia de acción social en las familias desfavorecidas de las comunidades Origen de los Migrantes. Las comunidades origen de los migrantes comprenden aquellas poblaciones en las cuales el fenómeno migratorio es notoriamente relevante y genera graves problemas de desarticulación

familiar y desintegración social. El apoyo a la comunidad emigrante será una forma de ayuda a las familias que se han quedado en México y que sufren los problemas derivados de la migración.

Por tanto, se decidió que el Programa Becas de Integración “Por los que se quedan” se destinará a niños y jóvenes de 10 a 15 años que habitan en regiones semi-urbanas, de alta y media densidad migratoria con una población entre 15.000 y 100.000 habitantes. La beca de integración será una beca económica y de acompañamiento que permita al alumno y a su familia garantizar la continuación de los estudios secundarios contribuyendo de manera integral al desarrollo del becario hacia el éxito en el ámbito educativo y personal.

En 2007, 5000 jóvenes se beneficiarán del *programa de becas de integración* para lo cual BBVA Bancomer destinará 6.240.000 euros, el 58% del presupuesto para el plan de acción social. La ayuda económica será de 724 euros por ciclo escolar, que puede ser renovable hasta por los 3 años que corresponden a los estudios de nivel secundaria. Dicha cantidad será entregada a través de una cuenta, El Libretón, de la cual el becario y su familia podrán disponer del recurso a través de los cajeros automáticos de las sucursales BBVA Bancomer.

El diseño del Plan de Acción social de BBVA Bancomer está a cargo de un grupo de trabajo formado por directivos de Bancomer y especialistas externos. A su vez, un comité operativo formado por directivos de Bancomer y de su fundación, es responsable de desarrollar y concretar el Plan rindiendo cuentas al grupo de trabajo y al consejo de la fundación. Finalmente, la gestión del Plan de Acción Social es responsabilidad del Área de Proyectos de Desarrollo Social, que se ocupa por tanto de la canalización de los recursos para las becas, la coordinación de los actores involucrados en el programa y el crecimiento del mismo.

Entre los actores involucrados al programa, están los “padrinos y madrinas”, empleados de las sucursales del banco participantes dentro del Programa Becas de Integración “Por los que se quedan”, que bajo un esquema de voluntariado corporativo, apoyan, motivan, orientan y acompañan al becario durante los 3 ciclos escolares del nivel secundaria.

A su vez, los padrinos y madrinan, son el vínculo entre los becarios y el área de Proyectos de Desarrollo Social que, durante 2006 como parte de un proyecto piloto, participaron dentro de los Comités Comunitarios Locales, constituidos por un grupo de personas que se reúne periódicamente para dar seguimiento al desarrollo del Programa de forma local, detectando los principales factores internos y externos al Programa que puedan afectar o beneficiar su desarrollo.

4.4 BBVA Banco Provincial

BBVA Banco Provincial la unidad venezolana decidió concentrar la provisión de becas a niños y adolescentes de 12 a 17 años de zonas urbanas marginales y rurales a nivel nacional. En Venezuela, una gran proporción de la población, de la cuál una gran proporción es joven, vive en el umbral de la pobreza. Existe un elevado nivel de deserción escolar, sobre todo entre los jóvenes de 12 a 17 años.

BBVA Banco Provincial incorporó el Programa Becas de Integración, como su programa estelar, en el marco del Plan de Acción Social para América Latina. Siguiendo los parámetros del Plan Marco de Acción Social que precisa que las becas de integración deben ir asociadas a programas educativos formales de larga duración, BBVA Banco Provincial decidió otorgar las becas por 5 años.

Por tanto, BBVA Banco Provincia ha establecido un acuerdo de colaboración con la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), con el fin de iniciar en el 2007 un piloto del Programa de Becas de Integración beneficiando a 204 estudiantes de nueve colegios de los sectores menos favorecidos del país. A partir del período escolar 2008-2009, se incorporarán un total de 4.500 estudiantes de 100 colegios subsidiados por la AVEC y por Fe y Alegría a nivel nacional.

A través de esta iniciativa, se otorgan becas por 5 años a estudiantes que cursan entre el Séptimo Grado de Educación Básica al Segundo Año de Ciclo Diversificado, destinadas al pago de textos escolares, uniformes, matrícula y mensualidades del colegio, tanto en zonas urbanas como rurales en diversas regiones del país.

De esta manera, la institución refuerza la labor que viene desarrollando desde 1998 para fomentar el desarrollo educativo nacional con la ejecución del Programa Papagayo.

La gestión del Plan de Acción Social está a cargo de la Fundación BBVA Banco Provincial bajo la coordinación y supervisión del comité de responsabilidad social corporativa. Para implementar el *Programa Becas de Integración BBVA* en Venezuela se estableció una relación de colaboración con la Asociación Venezolana de Educación Católica, una asociación sin fines de lucro dedicada a promocionar el desarrollo de una educación integral y de calidad al país.

Asimismo, BBVA Banco Provincial desarrollará durante el año 2008 un programa de voluntariado corporativo como una forma de acción, servicio y atención social espontánea orientada hacia el apoyo de los programas de responsabilidad social corporativa que desarrolla la institución y en forma especial del Programa Becas de Integración. En este terreno, se establecerán dos tipos de planes para los voluntarios:

El Plan Tutor, mediante el cual se creará una red de tutores que apoyen en la aplicación de los instrumentos de medición de satisfacción, a las familias de los becados y en actividades de promoción y de reconocimiento. Estas actividades se llevarán a cabo en los 100 colegios seleccionados en reuniones especiales con el grupo familiar.

El Plan Padrino que consistirá en un aporte económico voluntario, a través de la cuenta nómina o TDC, para ello se ofrecerán diversas opciones de colaboración. Esta opción se extenderá a clientes y proveedores a partir del 2009.

4.5 BBVA Colombia

BBVA Colombia optó por implementar el *Programa de Becas de Integración* en las zonas urbanas marginales con elevada presencia de familias desplazadas por la violencia. Estas familias viven en terrenos que sufren deslizamientos e inundaciones y carecen de equipamientos y servicios públicos. El número promedio por familia es de 5 a 6 miembros, el 89% de los padres no terminaron la primaria y sus ingresos no superan el sueldo mínimo. Además, en estos barrios existe un elevado índice de desempleo, los ingresos no superan el sueldo mínimo y el 83% tiene un empleo informal. La población

escolar de estas zonas (estrato 1 y 2) representa el 46,3% del total de la población escolar del país y presenta un 26,2% de ausentismo escolar y también altos índices de desnutrición.

Por tanto, BBVA Colombia decidió destinar las becas de integración a los niños y jóvenes de 4 a 17 años de estas zonas urbanas marginales en 9 colegios de 6 ciudades. En 2007, se beneficiarán 1.382 niños y jóvenes quienes recibirán una beca educativa y un complemento alimenticio. El banco destinará a este programa 408.917 euros, monto que representa un 62,7% del presupuesto total para el Plan de Acción Social. Inicialmente se abrirá una cuenta para el colegio, luego se prevé que los ingresos y pagos a proveedores se hagan a través del banco y que en una tercera etapa, las familias visualicen la posibilidad de bancarizarse.

La gestión del Programa de Becas de Integración estará a cargo del Departamento de Comunicación e Imagen. Se trabajará en cuatro fases de integración progresiva de los distintos grupos de interés en distintos planes complementarios de fomento de aportaciones. En una primera fase se trabajará con los colegios, en una segunda fase se enfatizará la participación de los empleados a través de acciones de voluntariado, luego los proveedores y finalmente, se involucrará a los clientes.

4.6 BBVA Chile

BBVA Chile ha identificado como colectivo desfavorecido a los niños en nivel preescolar de 0 a 5 años en sectores de la población que viven en situación de pobreza. Expertos coinciden en que una educación de calidad en este nivel permite el acceso en mejores condiciones a la educación primaria y consecuentemente una mejor inserción laboral. Sin embargo, en Chile, la prioridad del gobierno es extender el alcance de la etapa preescolar a lo largo del país sin considerar la mejora de la calidad de la educación en este universo aunque se ha comprobado que los resultados de aprendizaje en disciplinas esenciales son deficientes, especialmente en escuelas de de niños en situación de pobreza.

En 2007, BBVA Chile destinará las Becas de Integración a 3.200 niños en edad preescolar de 0 a 5 años en sectores desfavorecidos aportándoles 161 euros al año durante 4 años. El objetivo principal de programa es elevar la calidad de la educación en 71 centros de educación inicial para generar más y mejores oportunidades en sectores en situación de pobreza.

El *Programa de Becas de Integración* de BBVA Chile que se comunicará como “niños adelante”, absorberá el 71,9% del presupuesto para Acción social alcanzando el monto de 513.748 euros. La gestión del programa estará a cargo del departamento de Comunicación e Imagen Chile y del área de Comunicación Interna de Recursos Humanos que a su vez, deberán reportar al Comité de Responsabilidad Corporativa de BBVA Chile. El Comité de Responsabilidad Corporativa integrado por los consejeros delegados del banco y de AFP, los directores de recursos humanos, comunicación e imagen y sucursales recibirá informes trimestrales y coordinará las acciones.

Los responsables de la gestión del programa buscaron un aliado social, el Hogar de Cristo, una fundación jesuita de alto prestigio a nivel nacional que facilitará las redes de apoyo y comunicación y apoyará en la gestión del programa. Esta fundación provee además un amplio espacio para desarrollar el voluntariado, una actividad importante dentro del programa de becas “niños adelante”. Los empleados voluntarios apadrinarán actividades recreativas, celebraciones y participarán en el mantenimiento de la infraestructura. También, profesionales de BBVA Chile como abogados psicólogos y financieros apoyarán a las familias de los niños becados.

4.7 BBVA Panamá

En Panamá, las comunidades que viven en una situación de pobreza, comunidades rurales, indígenas y urbanas marginales, improvisan escuelas o aulas para cubrir una demanda no atendida por escasez de recursos o por movimientos migratorios. Este tipo de escuela se denomina escuelas rancho y se caracteriza por carecer en su edificación, de los materiales adecuados que brinden a los alumnos un ambiente confortable que propicie un mejor aprendizaje. Según estadísticas oficiales, existen 2910 escuelas primarias en Panamá de las cuales 178 son escuelas totalmente rancho y 292

parcialmente rancho. Las condiciones precarias a las que están expuestos los estudiantes que asisten a las escuelas rancho son causantes de la deserción escolar, de baja autoestima y enfermedades.

En este contexto, BBVA Panamá decidió implementar el *Programa de Becas de Integración* para los niños de estas escuelas rancho, concretamente, beneficiará a niños entre 5 y 10 años de 9 comunidades indígenas rurales de Panamá. Las becas de integración incluirán el pago de la matrícula de cada estudiante, la dotación de útiles y uniformes escolares, un plan nutricional y mobiliario para adecuar las aulas escolares y el comedor estudiantil.

En 2007, se beneficiarán del programa de becas 1.824 niños quienes recibirán 61 euros al año durante 2 o 3 años. BBVA Panamá destinará 135.714 euros al programa de becas, lo que representa el 90% del presupuesto total para acción social.

La gestión del *Programa de Becas de Integración* estará a cargo de la dirección de comunicación e imagen de BBVA Panamá quienes a su vez, motivarán a los ejecutivos del banco a colaborar en forma voluntaria. Además, se trabajará de cerca con el despacho de la Primera Dama de la República de Panamá y el Ministerio de Educación los cuales, se encargarán de la construcción de las Escuelas Rancho para transformarlas en Escuelas Dignas.

4.8 BBVA Paraguay

En Paraguay, el nivel de deserción escolar en el ciclo primario es del 54%. Las estadísticas demuestran que este indicador está íntimamente ligado a las condiciones socioeconómicas de las familias. El 70% de los varones no inician o abandonan la educación primaria para trabajar en lugar de educarse para paliar las dificultades económicas de su familia. Un factor adicional que aumenta la deserción escolar de los alumnos en el nivel primario son los problemas de visión. Un 23% de los alumnos de nivel primario tienen problemas visuales y un 10% poseen problemas visuales tan severos que motivan la deserción escolar al no contar con recursos para solucionarlos.

Por este motivo, BBVA Paraguay ha decidido otorgar las Becas de Integración en especie, un complemento alimentario y atención oftalmológica a los alumnos de nivel primario de las zonas rurales. El complemento alimenticio incentivará la asistencia escolar entre los niños, para quienes en muchos casos, sería el único alimento que reciben en el día. Para ofrecer este complemento alimenticio BBVA Paraguay ha elegido colegios primarios que no reciben ningún tipo de ayuda ni subsidio por parte del gobierno. En el caso de la atención oftalmológica el banco ha elegido colegios en zonas donde no existen médicos oftalmólogos para atender los alumnos. En ambos casos, los colegios están en áreas de influencia de los principales clientes del banco.

En 2007, 600 niños se beneficiarán del *Programa de Becas de Integración* en Paraguay durante todo el ciclo académico de primaria. BBVA Paraguay destinará 74.000 euros al programa por lo que este absorberá el 97,3% del presupuesto del plan de acción social. La gestión del programa estará a cargo de la oficina de comunicación e imagen de BBVA Paraguay. Además, el 12% de la plantilla del banco se ha apuntado como voluntario para trabajar en el mismo. Por otra parte, BBVA Paraguay ha seleccionado escuelas rurales en zonas de influencia de sus principales clientes del sector agropecuario, los cuales representan el 49,4% de la cartera del banco.

4.9 BBVA Puerto Rico

El 40% de los estudiantes puertorriqueños abandonan sus estudios en secundaria, comparado con un 13% en EEUU. Además, el 36% de los embarazos ocurrieron entre jóvenes de 10 a 19 años de edad contribuyendo a las altas tasas de deserción escolar. BBVA Puerto Rico decidió implementar el *Programa de Becas de Integración* en el colectivo formado por padres adolescentes entre 14 y 19 años de edad que perciben ingresos bajos o moderados. En 2007, se beneficiarán 40 adolescentes quienes recibirán 1.962 euros al año durante 3 años, el ciclo académico de secundaria.

El *Programa de Becas de Integración* alcanzará un monto de 103.109 euros, que representa un 42,3% del presupuesto para el plan de acción social. El programa será gestionado por un equipo del departamento de comunicación e imagen corporativa quienes han establecido una relación de colaboración con una ONG de reconocido

prestigio, Proyecto Nacer. Esta ONG ofrece herramientas educativas y de convivencia familiar a padres adolescentes con el objetivo de que estos puedan integrarse a la sociedad con las capacidades necesarias para enfrentarse al reto laboral y cumplir con su obligación de padres.

4.10 BBVA Uruguay

Uruguay es uno de los países de América Latina con mayor deserción en el nivel secundario de la educación. El 63% de los adolescentes desertores del sistema educativo proviene del cuartil de menor nivel socio-económico. El 40% de los adolescentes que deserta del sistema educativo una vez terminada la educación, lo hace por motivos de trabajo. En cambio, el 21% de los adolescentes de 14 a 19 no estudia ni trabaja.

En este contexto, BBVA Uruguay decidió ofrecer a jóvenes de familias desfavorecidas y buen expediente académico en primaria becas para estudiar en un colegio privado. En 2007, 36 adolescentes recibirán una beca para estudiar en un colegio privado ubicado en las cercanías de su lugar de residencia durante tres años. Esto jóvenes recibirán 500 euros en materiales didácticos, ropa, cobertura de salud, transporte y un equipo informático con acceso a Internet.

BBVA Uruguay decidió concentrar la totalidad del presupuesto para acción social en el *Programa de Becas de Integración*. El programa será gestionado por la dirección de comunicación con el apoyo operativo de un equipo de empleados voluntarios. Al mismo tiempo, BBVA Uruguay pretende involucrar a sus principales *stakeholders*: A los clientes y a los proveedores mediante campañas de donaciones de materiales y productos solidarios y a los empleados mediante el trabajo voluntario en la gestión del programa y en acciones complementarias.

La siguiente figura representa el detalle de los colectivos beneficiarios en cada país.

Figura 11: Colectivos desfavorecidos beneficiarios del Programa Becas BBVA de Integración



Fuente: documentos internos BBVA, 2006

4.11 Presentación pública del Plan de Acción Social de BBVA para Latinoamérica

Francisco González, Presidente de BBVA, presentó el plan de acción social para Latinoamérica en el VIII Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector que se celebró en México el 18 de octubre de 2006 y que reunió a representantes de la sociedad civil, las empresas y el gobierno y que analizaron los temas de responsabilidad, legalidad y generosidad.

En su ponencia, Francisco González explicó la política de responsabilidad social corporativa de BBVA afirmando que para la compañía significa “la respuesta integral de la empresa que sabe escuchar a todos sus grupos de interés y a la sociedad para atender a sus expectativas y aportarles el máximo valor posible. La respuesta de la empresa que dispone de los valores y convicciones adecuados para integrar eficientemente esas demandas en su estrategia y en su actividad”. Resaltó además que “no se trata en consecuencia, ni de añadidos ni de simple altruismo ni, por supuesto, de

cosmética. Estamos ante toda una forma de concebir el carácter y la gestión de la empresa y su papel en la sociedad”.

A continuación, Francisco González destacó que la acción social es una de las principales dimensiones de la responsabilidad corporativa de BBVA afirmando que ésta es “una política que entendemos como un compromiso con las sociedades en las que estamos presentes: con sus necesidades prioritarias, con su calidad de vida, con su desarrollo, con su futuro”. Afirmó además, que una parte importante de estas actuaciones se dirige a América Latina, tal es así que en 2005 BBVA destinó más de 13 millones de euros a acción social.

Finalmente, Francisco González dedicó el resto de su ponencia a presentar el nuevo plan de acción social para América Latina y anunciar su lanzamiento. Comenzó manifestando que “tanto la creciente importancia que América Latina supone para nuestro Grupo como las necesidades de desarrollo del área nos exigen un salto cualitativo en nuestro compromiso con las sociedades latinoamericanas y muy especialmente con sus sectores más desfavorecidos. Un salto cualitativo que creo que damos con el nuevo plan de acción social del Grupo BBVA para América Latina que me es grato anunciarles”.

También resaltó que “El plan reafirma nuestro compromiso por América Latina, por tener un papel activo y positivo en las sociedades de la región, por contribuir a la creación de riqueza y empleo y por respaldar el desarrollo”. Explicó que el plan se concentrará en la educación porque “el capital humano es la más potente palanca de desarrollo y es la prioridad de largo plazo más necesaria en Latinoamérica” y al mismo tiempo, “nos parece la herramienta de desarrollo y de mejora del futuro más claramente alineada con la cultura corporativa de BBVA”.

La repercusión en los medios de comunicación fue especialmente elevada tanto en España como en México y el resto de Latinoamérica. La mayoría de los medios, prensa escrita y revistas especializadas, resaltaron que BBVA se compromete a destinar cada año más del 0,7% de su beneficio en cada país de Latinoamérica al nuevo plan de acción social y que esto significa un incremento de más del 50% de su inversión en Acción social en la región.

Diversos medios de comunicación destacaron además que Felipe Calderón, Presidente Electo de México, se reunió con Francisco González y asistió al VIII Encuentro del Tercer Sector donde elogió el trabajo de BBVA. Por ejemplo el diario mexicano se refería así: “Calderón encomió la labor de Francisco González, Presidente del Grupo BBVA”²¹.

Otros medios calificaban esta acción como un ejemplo a seguir por otras empresas, así por ejemplo, el periódico Cinco Días, diario especializado español, se refería al nuevo plan de acción social de BBVA como “el anuncio de González efectuado en presencia del presidente electo de México Felipe Calderón es uno de esos ejemplos que se deben seguir sin siquiera pararse a pestañear”²². El diario El sol de México manifestaba que “sin duda, una decisión ejemplar para el resto de la banca que opera en México”.²³

5. La evaluación de la primera edición del Programa de Becas de integración.

En noviembre 2007, un año después de la implantación del *Programa de Becas de Integración* BBVA hizo la primera evaluación. Para empezar, el equipo de Responsabilidad y Reputación Corporativa reunió a todos los responsables de comunicación de América Latina para poder compartir experiencias y aprendizajes y así, poder generar una “Base de Buenas Prácticas que ayude a cada país a definir el Programa junto con el Plan de Acción Social para 2008 y realizar una evaluación global del desarrollo del programa y los resultados alcanzados”²⁴.

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

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












Seguidamente, cada país presentó un informe de evaluación del Plan de Acción Social que contiene la evaluación del *Programa de Becas de Integración*, de los otros programas educativos y de las actividades de cultura y asistencia social.

La inversión total en acción social a favor de los países en América Latina en los que BBVA está presente fue de 19.674.669 euros. Como se observa en la figura 11, este monto de inversión incluye tanto las aportaciones realizadas por cada uno de los países de Latinoamérica, que alcanzaron los 13.786.372 euros, como las aportaciones desde España, BBVA y la Fundación BBVA, que alcanzaron los 5.888.297 euros. Esto

significa que se destinó el 0,73% del beneficio local del Grupo en América Latina. En promedio, el *Programa de Becas de Integración* absorbió el 57,6% de la inversión en acción social por lo que alcanzó el 56% estipulado. Aunque la mayoría de los países alcanzó e incluso sobrepasó este porcentaje en su asignación de recursos al programa, Puerto Rico y Venezuela se quedaron muy por debajo con 13,9% y 13,4% respectivamente.

17.920 niños y jóvenes se han beneficiado de las becas de integración, lo que significa que además de los colectivos inicialmente previstos, un 13% más de personas han sido becadas. La figura 12 presenta la distribución de los recursos que cada país ha realizado a los programas que componen su acción social.

Figura 12: Distribución de los recursos asignados a los programas de acción social en Latinoamérica: Detalle por países

| | | Total |  BBVA Banco Francés |  BBVA Colombia |  BBVA Chile |  BBVA Panamá |  BBVA Paraguay |  BBVA Banco Continental |  BBVA Uruguay |  BBVA Banco Provincial |  BBVA Puerto Rico |  BBVA Bancomer |  BBVA Previsión AFP Bolivia |
|---|-------------------|-------------------|--|---|--|---|---|--|---|---|--|---|--|
| TOTAL | <i>Presup</i> | 14.644.005 | 510.000 | 651.859 | 714.904 | 150.794 | 79.000 | 840.050 | 22.000 | 418.182 | 267.216 | 10.990.000 | 0 |
| | <i>Real</i> | 13.786.372 | 558.273 | 767.837 | 829.713 | 286.850 | 110.695 | 1.059.650 | 55.615 | 508.562 | 526.448 | 9.058.417 | 24.312 |
| | <i>% desv</i> | -5,9% | 9,5% | 17,8% | 16,1% | 90,2% | 40,1% | 26,1% | 152,8% | 21,6% | 97,0% | -17,6% | |
| EDUCACION | <i>Presup</i> | 11.708.925 | 192.500 | 456.301 | 578.870 | 135.714 | 74.000 | 575.050 | 22.000 | 334.182 | 140.308 | 9.200.000 | 0 |
| | <i>Real</i> | 8.749.512 | 229.243 | 532.558 | 631.197 | 134.890 | 75.515 | 629.017 | 25.180 | 187.921 | 72.967 | 6.229.470 | 1.555 |
| | <i>% s. total</i> | 63,5% | 41,1% | 69,4% | 76,1% | 47,0% | 68,2% | 59,4% | 45,3% | 37,0% | 13,9% | 68,8% | 6,4% |
| Becas Integración | <i>Presup</i> | 8.231.837 | 100.000 | 391.115 | 513.748 | 135.714 | 74.000 | 522.050 | 22.000 | 130.101 | 103.109 | 6.240.000 | 0 |
| | <i>Real</i> | 7.936.133 | 99.646 | 446.791 | 496.290 | 130.644 | 66.168 | 612.207 | 25.149 | 68.000 | 72.967 | 5.918.272 | 0 |
| | <i>% s. total</i> | 57,6% | 17,8% | 58,2% | 59,8% | 45,5% | 59,8% | 57,8% | 45,2% | 13,4% | 13,9% | 65,3% | 0,0% |
| Otros programas | <i>Presup</i> | 3.477.088 | 92.500 | 65.186 | 65.122 | 0 | 0 | 53.000 | 0 | 204.081 | 37.199 | 2.960.000 | 0 |
| | <i>Real</i> | 813.379 | 129.597 | 85.767 | 134.907 | 4.246 | 9.347 | 16.810 | 31 | 119.921 | 0 | 311.198 | 1.555 |
| CULTURA Y ASIST. SOCIAL | <i>Presup</i> | 2.935.080 | 317.500 | 195.558 | 136.034 | 15.080 | 5.000 | 265.000 | 0 | 84.000 | 126.908 | 1.790.000 | 0 |
| | <i>Real</i> | 5.036.860 | 329.031 | 235.279 | 198.516 | 151.960 | 35.180 | 430.633 | 30.435 | 320.641 | 453.481 | 2.828.947 | 22.757 |
| Recursos a Latam desde España y Fundación BBVA | | 5.888.297 | | | | | | | | | | | |
| Total Latam | | 19.674.669 | | | | | | | | | | | |
| % Beneficio local | | 0,73% | | | | | | | | | | | |
| NUMERO DE BECARIOS | <i>Previsto</i> | 15.855 | 160 | 1.191 | 3.200 | 1.824 | 600 | 3.600 | 36 | 204 | 40 | 5.000 | |
| | <i>Real</i> | 17.920 | 172 | 1.454 | 3.643 | 2.129 | 1.032 | 3.600 | 50 | 200 | 40 | 5.600 | |
| | <i>% desv.</i> | 13,0% | 7,5% | 22,1% | 13,8% | 16,7% | 72,0% | 0,0% | 38,9% | -2,0% | 0,0% | 12,0% | |
| Nº CENTROS BENEFICIARIOS | | 227 | 20 | 8 | 100 | 54 | 9 | 19 | 6 | 7 | 2 | 2 | |

Fuente: Documentos internos BBVA, 2007

En general, el impacto social del *Programa de Becas de Integración* ha sido muy positivo de acuerdo a la evaluación que presentó cada unidad latinoamericana. Los informes de evaluación revelan que la deserción escolar se ha reducido, los becarios han

adquirido mayor responsabilidad en el estudio, el estado nutricional de los niños en los países que tienen el componente alimenticio ha mejorado y las condiciones sociales de los niños se han transformado positivamente por el carácter incluyente del programa.

Perú, Argentina, México, Chile, Paraguay y Puerto Rico han realizado actividades de voluntariado relacionadas al programa de becas. Los 4 países restantes las iniciarán en el año 2008.

Mediante la comunicación del programa que han realizado las 10 unidades en sus respectivos países se ha logrado incrementar la notoriedad y el conocimiento de BBVA en la zona. En los países en los que se ha hecho una medición del impacto reputacional, Perú, Argentina, México, Colombia y Chile, se ha comprobado que la percepción del compromiso de BBVA con la sociedad ha aumentado.

Los 10 países presentaron una valoración de las alianzas que han establecido con ONG's en la que coinciden que estas relaciones de colaboración son altamente positivas. Por un lado, se comprobó que las alianzas con las ONG's son clave para el seguimiento del becario, aportan un gran conocimiento de la realidad y la problemática de las familias desfavorecidas y permiten en definitiva, que BBVA pueda llegar a realizar un trabajo de personas para personas. Por otro lado, se comprobó que estas alianzas aportan respaldo y credibilidad al programa.

Asimismo, cada país identificó líneas concretas de mejora relacionadas a la gestión administrativa de las alianzas y nuevas formas de extender su relación e implicar a las ONG's en la implantación del plan de voluntariado.

Otro aspecto que destacaron los países es que el programa ha resultado ser en la mayoría de los casos una buena plataforma para desarrollar provechosas relaciones de carácter institucional.

Aunque BBVA está presente en Bolivia a través de un fondo de pensiones, BBVA Previsión AFP, no dispone de una masa crítica que le permita implantar el *Programa de Becas de Integración* en dicho país.

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

En coherencia con estas recomendaciones, el Comité América del Sur tomó la decisión de pasar del 0,7% al 1% del beneficio local del Grupo BBVA en América Latina a los programas del Plan de Acción Social. Así, en marzo de 2008, se presentó al Comité de Dirección el balance del Plan de Acción Social en América Latina así como la propuesta de pasar del 0,7% al 1%, decisión que fue aprobada por el mismo.

5.1 BBVA Banco Continental

En Perú, el objetivo principal del programa es fortalecer la calidad educativa y del aprendizaje de la lectura. Como se había planificado, en 2007 3.600 niños recibieron una beca de 133 euros aunque el coste total del programa de becas sobrepasó en 9,4% el presupuesto previsto. El *Programa de Becas de Integración* absorbió en 2007 el 59,4% del presupuesto total destinado a la acción social.

Los aspectos que más destacaron en la evaluación cualitativa sobre el impacto social del programa fueron el carácter inclusivo del mismo, su orientación descentralizadora y su convocatoria amplia para lograr la participación activa de maestros y padres de familia.

5.2 BBVA Banco Francés

En Argentina, 172 beneficiarios, un 7,5% más del número inicialmente previsto, del colectivo formado por jóvenes entre 12 y 18 años que están dentro del sistema educativo formal y también, por jóvenes entre 15 y 19 años que están fuera de la educación formal pero que pueden desarrollar habilidades técnicas que le faciliten una

salida laboral recibieron una beca. En 2007, se destinaron 99.646 euros al *Programa de Becas de Integración*, una cifra ligeramente inferior a la presupuestada y que representó el 17,8% de los recursos asignados a la acción social.

De los 104 becarios de nivel secundario sólo el 2,8% abandonó el programa y de los 68 becarios de educación técnica terminaron el programa 61 alumnos. Se comprobó que los becarios adquirieron mayor responsabilidad en el estudio y frente al dinero. Además del impacto monetario, se detectó un impacto emocional importante.

5.3 BBVA Bancomer

BBVA Bancomer decidió enfocar la estrategia de acción social en las familias desfavorecidas de las comunidades emigrantes. Las becas de integración se destinaron a niños y jóvenes de 10 a 15 años que habitan en regiones semi-urbanas, de alta densidad migratoria. En 2007, 5.600 jóvenes, un 12% más de los beneficiarios previstos, se beneficiaron del *programa de becas de integración* al cual BBVA Bancomer destinó 5.918.272 euros, el 65,3% del presupuesto para el plan de acción social.

El *programa de becas de integración* constituye un programa estratégico en un nicho diferenciador, las comunidades de origen de los migrantes. Se destaca también el trabajo teórico/metodológico y operativo y el respaldo institucional de BBVA Bancomer con el liderazgo de un Comité Directivo que lo sustenta así como el compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas.

La evaluación revela el posicionamiento del programa en distintos ámbitos y sectores por lo que se subraya la importancia de mantener la diferenciación y liderazgo del programa en el día a día.

Asimismo, se recalca la complejidad teórica y operativa del programa por lo que se considera que se deben consolidar reglas de operación, manuales de procedimientos y capacitación. Por último, está la complejidad de la realidad del sistema educativo descentralizado a nivel nacional (cada Estado opera de manera diferente y cuenta con información distinta).

Actualmente el esquema de Comités Comunitarios Locales, en el que participan los padrinos y madrinan, se encuentra en una fase de rediseño, con la intención de poder identificar un modelo ideal que sea replicable al resto de los municipios participantes en el Programa. De esta manera, generarán credibilidad y confianza en el programa por parte de la comunidad.

5.4 BBVA Banco Provincial

BBVA Banco Provincial decidió concentrar la provisión de becas a niños y adolescentes de 12 a 17 años de zonas urbanas marginales y rurales a nivel nacional. En 2007 se otorgaron 200 becas, 4 menos de las previstas que significaron un desembolso de 68.000. Este monto destinado al *Programa de Becas de Integración* representa el 13,4% de los recursos asignados a la acción social.

En el informe se destaca que a pesar de que la muestra de beneficiarios es reducida, el impacto, tanto en la comunidad educativa como en el ámbito familiar, ha sido positivo y se han generado expectativas sobre el crecimiento del *Programa de Becas de Integración*.

5.5 BBVA Colombia

BBVA Colombia optó por implementar el *Programa de Becas de Integración* en las zonas urbanas marginales con elevada presencia de familias desplazadas por la violencia. Se destinaron las becas de integración a 1.454 niños y jóvenes de 4 a 17 años de estas zonas urbanas marginales, lo que representa un incremento del 22,1% en el número de beneficiarios previsto. El banco destinó a este programa 446.791 euros, que absorbió el 58,2% de total de los recursos asignados a la acción social.

Los resultados más destacados fueron la reconstrucción del tejido social en las diferentes comunidades lo que generó espacios de convivencia, recreación y mejores oportunidades de vida para los beneficiarios y su entorno comunitario. También está la mejora del estado nutricional de los niños beneficiados y de sus capacidades psicomotoras, habilidades y destrezas. El componente alimenticio de la beca de BBVA

Colombia ha resultado bastante importante porque se constituye en otro elemento estimulante para la permanencia escolar.

5.6 BBVA Chile

BBVA Chile ha identificado como colectivo desfavorecido a los niños en nivel preescolar de 0 a 5 años en sectores de la población que viven en situación de pobreza. En 2007, BBVA Chile destinó las Becas de Integración a 3.643 niños, un 13,8% más de número de beneficiarios inicialmente previsto.

El *Programa de Becas de Integración* de BBVA Chile absorbió 496.290 euros, Este monto representa el 59,8% de los recursos destinado a la acción social.

En el informe de evaluación se destaca el alto impacto local en las regiones en las que se lanzó el programa, un evento, la Carrera Solidaria donde participaron 3.000 personas, quienes hicieron donativos para el programa y también, la implicación de los empleados.

5.7 BBVA Panamá

BBVA Panamá implantó el *Programa de Becas de Integración* para los niños de las escuelas rancho, concretamente, benefició a 2.129 niños entre 5 y 10 años de 9 comunidades indígenas rurales de Panamá, un 16,7% más que el número de niños previsto. BBVA Panamá destinó 130.644 euros al programa de becas, y que representa el 45,5% del presupuesto total para acción social asignado en 2007.

Los aspectos más relevantes en la evaluación que se presentó fueron la disminución de la deserción escolar, el aumento de estudiantes matriculados, la mejora en la formación de los estudiantes y la mejora en la infraestructura.

5.8 BBVA Paraguay

En 2007, 1.032 niños se beneficiaron del *Programa de Becas de Integración* en Paraguay, lo que representa un incremento del 72% sobre el número de beneficiarios que inicialmente se determinó. BBVA Paraguay destinó 66.168 euros al programa, el cual absorbió el 45,5% del presupuesto asignado a la acción social.

En el informe de evaluación se subraya que se cumplió con el objetivo de evitar la deserción escolar en las escuelas seleccionadas y que los niños se vieran obligados a trabajar para conseguir el sustento diario. Además se consiguió un aumento del 8% en el número de alumnos en los colegios, de esta manera, se contribuye a evitar que los niños recurran a la delincuencia por falta de educación.

5.9 BBVA Puerto Rico

BBVA Puerto Rico implementó el *Programa de Becas de Integración* en el colectivo formado por padres adolescentes entre 14 y 19 años de edad que perciben ingresos bajos o moderados. En 2007, se beneficiaron 40 adolescentes como se había previsto para lo cual se destinaron 72.967 euros, monto que representó el 13,9% del total de los recursos asignados a la acción social.

Los resultados obtenidos por los administradores del programa y los maestros de los becarios muestran que durante el primer año del programa los becarios han progresado en cuatro áreas esenciales: Desempeño académico, actitud ante la responsabilidad, autoestima y retención en el programa (asistencia a clases).

5.10 BBVA Uruguay

BBVA Uruguay decidió ofrecer a jóvenes de familias desfavorecidas y buen expediente académico en primaria becas para estudiar en un colegio privado. En 2007, 50 adolescentes recibieron una beca para estudiar en un colegio privado ubicado en las cercanías de su lugar de residencia, lo que significa que un incremento del 38,9% sobre el número de beneficiarios que inicialmente se determinó. El *Programa de Becas de*

Integración absorbió 25.149 euros, monto que representa el 45,2% del total de recursos asignados a acción social.

El programa ha contribuido al desarrollo de habilidades sociales y de integración de los niños a las instituciones educativas. Además, se ha constatado que las familias se están vinculando al proceso educativo de los niños y a las instituciones. Otro aspecto destacado es que el programa ha contribuido al fortalecimiento de las instituciones beneficiadas.

A modo de síntesis, la siguiente figura presenta el número de beneficiarios por país en 2007.

Figura 13: Impacto social del Programa Becas BBVA Integración



Fuente: Documentos internos BBVA, 2007

5.11 Presentación pública de la evaluación de la primera edición del Programa de Becas de integración.

En marzo de 2008, Francisco González, Presidente de BBVA, Javier Ayuso, Director de Comunicación e Imagen y Vicente Roderó, Director de BBVA América del Sur

presentaron el balance del Plan de Acción Social para América Latina y el Informe de Responsabilidad Corporativa 2007.

“BBVA debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente por convicción, por interés y por necesidad” afirmó Francisco González. Destacó que en 2007 BBVA destinó un total de 69 millones de euros a acción social en España y en América Latina, un 22% más respecto al año anterior. Asimismo, anunció que en 2008 BBVA quiere fortalecer su compromiso con el Plan de Acción Social para América Latina elevando la inversión del 0,7% al 1% de su beneficio en América del Sur.

“En definitiva, nuestro compromiso para 2008 es incrementar los recursos en 42% y el número de becas en 56% por lo que pasarán de casi 18.000 a 28.000” explicó Vicente Rodero, Director de América del Sur.

Figura 14: Los grandes temas del Grupo BBVA en 2007

| BBVA | Los grandes temas |
|--|--|
| 1) Orientación al cliente | Calidad y atención al cliente. Seguridad y continuidad del negocio. Transparencia, publicidad y etiquetado. Accesibilidad a servicios financieros. |
| 2) Inclusión financiera | Fundación BBVA para las microfinanzas. Fondo BBVA Codespa Microfinanzas. Plan de bancarización de América Latina. Banca para inmigrantes: Dinero express y BTS |
| 3) Finanzas responsables | Grandes empresas y financiación de proyectos. Gestión de riesgos ambientales. Ecorating. Establecimiento en centros financieros off-share. Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación de actividades terroristas. |
| 4) Prod. y serv. responsables | Inversión socialmente responsable. Previsión social: planes de pensiones y seguros. Plan familias BBVA. Apoyo a exportadores y FAD. Productos y servicios con carácter ambiental. |
| 5) Gestión resp. de rrhh | Empleo y selección. Valoración, desarrollo profesional y compensación. Clima laboral. Beneficios sociales y otras iniciativas. No discriminación, igualdad de oportunidades y conciliación de la vida personal y laboral. |
| 6) Compras responsables | Política de compras. Sistema de homologación y de proveedores. Proyectos responsables con proveedores. |
| 7) Gest. ambiental y cambio climático | Política ambiental y Sistema de Gestión Ambiental. Impacto ambiental directo: ecoeficiencia. Lucha contra el cambio climático. Formación y sensibilización ambiental. |
| 8) Compromiso con la sociedad | Las Fundaciones del Grupo. Plan de Acción Social para América Latina. |

Fuente: Informe Anual 2007 Responsabilidad Corporativa

La prensa calificó el Plan de Acción Social para Latino América como una de las grandes apuestas del Grupo²⁵ puesto que constituye uno de los 8 grandes temas que BBVA ha presentado en su Informe de Responsabilidad Corporativa 2007. En efecto, Francisco González presentó dicho informe destacando la nueva organización de

contenidos. BBVA ha reestructurado el informe en 8 grandes temas dando respuesta a cada uno de ellos mediante las diferentes líneas de actuación, los progresos de 2007 y los objetivos de 2008. El compromiso con la sociedad que se traduce en el Plan de Acción Social es uno de los grandes temas como se observa en la figura 14.

6. Comentarios finales

La formulación e implantación de la estrategia de acción social del Grupo BBVA en Latinoamérica ha sido un proceso muy innovador que ha tenido una gran complejidad organizativa y en el que han intervenido un gran número de actores, tanto internos como externos. Una de las grandes riquezas de este proceso, que se ha extendido a lo largo de los últimos tres años, es que puede tener lecturas diversas, en función de los temas abordados y de los puntos de vista de los participantes. En este sentido, el presente texto tiene un carácter recopilatorio y quisiera servir de base para generar reflexiones y extraer aprendizajes que pudiesen resultar de utilidad, tanto para el mundo de la empresa como de la academia.

Para finalizar, entre las muchas aproximaciones posibles que permite la riqueza del caso BBVA, hemos querido focalizarnos en las relaciones entre la estrategia empresarial y la acción social corporativa, que es un tema de gran actualidad y relevancia, a través de tres breves comentarios: sobre el proceso de planificación, el alineamiento, y el encaje estratégico.

6.1 El proceso de planificación

Sobre el proceso de planificación, este caso del Grupo BBVA nos muestra un ejemplo muy ilustrativo de la utilidad de seguir una metodología, clara y bien estructurada, de formulación e implantación de una estrategia. Realmente fue clave realizar un buen análisis estratégico de la situación inicial en el año 2005, como se puede ver en el capítulo 2, para que hubiese un diagnóstico común y compartido. El siguiente paso decisivo, ver capítulo 3, fue generar opciones, para ver que alternativas existían, para posteriormente evaluarlas y finalmente tomar una decisión. Hasta aquí es la fase de formulación de la estrategia, donde destacaríamos la importancia de realizar un diagnóstico riguroso y de generar opciones antes de tomar decisiones, que siempre es un camino más creativo y potente.

En la fase de implantación de la estrategia, es muy importante pasar la decisión a objetivos y planes de acción, como se puede ver en el capítulo 4. Si estos objetivos

están bien formulados y han sido asumidos, pueden permitir su análisis y evaluación, ver capítulo 5. Como se puede constatar en estos dos capítulos correspondientes a la fase de implantación, aquí es clave el despliegue de la estrategia en cada uno de los 10 países y su implicación para poder alcanzar los objetivos previstos. Una correcta evaluación de los resultados, es el inicio de un nuevo ciclo de planificación y ha de servir para que la estrategia se vaya ajustando y generando nuevos proyectos. El presente caso, al tener un carácter longitudinal, nos permite ver de una forma nítida la aplicación de este proceso en una situación de extraordinaria complejidad y captar la utilidad que ha tenido para que el Grupo BBVA formulase e implementase su estrategia de acción social para Latinoamérica. La figura 15 ilustra este proceso.

Figura 15: Etapas y Fases de un Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Autores a partir de Planellas, 2001²⁶

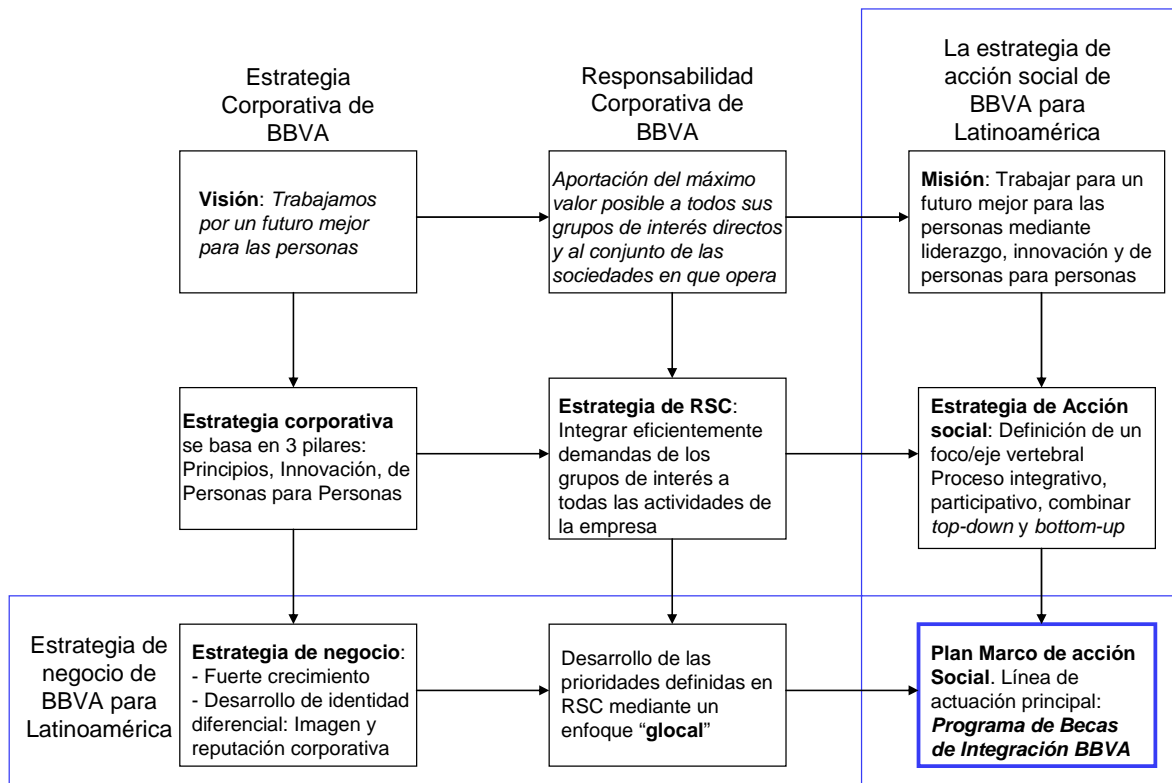
6.2 El alineamiento estratégico

Se ha señalado en la introducción que, a pesar de los avances realizados en estos últimos años, es muy frecuente encontrar casos donde la estrategia de acción social se encuentra desconectada de la estrategia de la empresa, las iniciativas de acción social están aisladas de las unidades operativas e incluso, desviadas de la estrategia de responsabilidad social de la empresa, lo que provoca que el impacto social se torne difuso entre diversos esfuerzos inconexos. Recientes investigaciones revelan que aunque la relevancia estratégica de la acción social está ampliamente aceptada, su eficacia varía notablemente. Pocas empresas generan beneficios sociales importantes mediante sus actividades de acción social y aún es menor el número de empresas que logran al mismo tiempo, resultados sociales sostenibles y retornos económicos.

En el caso del Grupo BBVA tenemos un muy buen ejemplo de alineación de la estrategia de acción social con la estrategia competitiva. Partiendo de un compromiso con el desarrollo sostenible de la empresa y de sus grupos de interés, el cual se manifiesta en su visión, BBVA ha desarrollado una estrategia corporativa enmarcada en una filosofía y unos valores de responsabilidad. De esta estrategia corporativa, la empresa ha formulado una estrategia de negocio específica para cada área de negocio, en este caso, para la región de Latinoamérica donde se prioriza el fuerte crecimiento y el desarrollo de una identidad diferencial. Dentro de su política de responsabilidad corporativa, BBVA ha definido unos objetivos estratégicos prioritarios a nivel global que deben ser aplicados en las distintas áreas de negocio.

No obstante, a nivel de cada área de negocio, en este caso Latinoamérica, BBVA concreta un proceso genuinamente global que armoniza una estrategia central con las necesidades y expectativas de los grupos de interés de las unidades de negocio de la región. En coherencia con esta línea, BBVA ha decidido desarrollar una estrategia de acción social global que logre al mismo tiempo, acercar más al Grupo a las sociedades latinoamericanas y ser efectivo en cada contexto local en que se implante. Así, BBVA ha logrado diseñar e implementar un plan de acción social enfatizando en la focalización para identificar un eje vertebral desde una perspectiva “glocal”. La figura 16 ilustra el alineamiento estratégico de la acción social para Latinoamérica del grupo BBVA.

Figura 16: Alineamiento estratégico



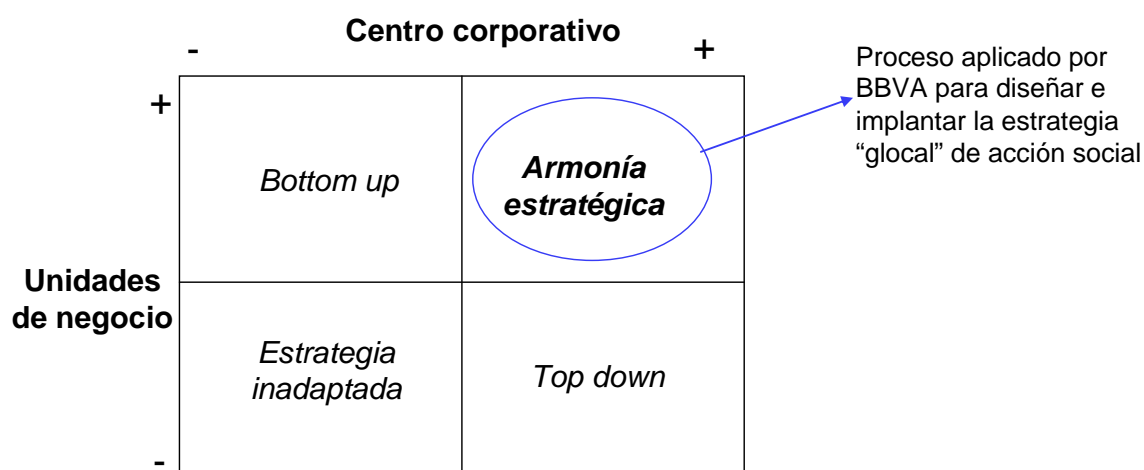
Fuente: Autores

6.3 El encaje estratégico

Tanto en los estudios de Vogel sobre la importancia del “mercado externo de responsabilidad” y como los de Berger, Cunningham y Drumwright sobre la acción social de la empresa que implica integrar y equilibrar objetivos económicos y objetivos sociales, se señala como un aspecto esencial plantearse la detección de causas sociales que sean una oportunidad de crear valor compartido, es decir que sea beneficiosa tanto para la empresa como para la sociedad. Cuando el “mercado externo de responsabilidad” es un continente como Iberoamérica, resulta clave abrir el proceso a la participación de cada uno de los países, como hizo el Grupo BBVA, para que sean ellos mismos quienes detecten y seleccionen las causas sociales donde focalizarse para convertirlas en una oportunidad para crear valor compartido.

El proceso participativo que BBVA aplica es uno de los elementos decisivos para superar con éxito el desafío de implantar una estrategia que es al mismo tiempo global y local. Este proceso puede analizarse desde una perspectiva teórica aplicando el modelo de encajes estratégicos desarrollado por Bieto, Parada & Planellas 2005²⁷ que se ilustra en la figura 17.

Figura 17: Modelo de encajes estratégicos



Fuente: Autores a partir de Bieto, Parada & Planellas, 2005.

Estos autores comprobaron que el valor corporativo se genera mediante un proceso simultáneo de ajuste mutuo que se desencadena por la interacción del centro corporativo y las unidades de negocios. En este sentido, se requiere un centro corporativo fuerte que establezca una estrategia corporativa clara y unas unidades de negocios igualmente fuertes, es decir que sean pro-activas y desarrollen sus iniciativas para crear valor. Consecuentemente, el encaje entre la estrategia corporativa y las iniciativas a nivel de unidad de negocio maximiza la creación de valor, situación que sus autores denominan *armonía estratégica*.

Cuando la estrategia corporativa es débil y las iniciativas a nivel de unidad de negocio son fuertes, el centro corporativo simplemente crea las condiciones para que sean las unidades de negocios las que desarrollen nuevos proyectos y delineen la estrategia corporativa, este es el enfoque *bottom up*. Cuando la estrategia corporativa es fuerte y las iniciativas a nivel de unidad de negocio son débiles, significa que el centro corporativo dicta la estrategia corporativa, el centro visualiza y la organización sigue.

Este es el enfoque de *top down*. Los autores encontraron que en ambos enfoques, *bottom up* y *top down*, la creación de valor es menor que en la situación de *armonía estratégica*.

La estrategia de acción social para Latinoamérica se ha elaborado desde un enfoque de *armonía estratégica*. Desde el centro corporativo BBVA se formuló un plan de acción social inicial, centrado en la educación y concretado en el programa de becas integración, que presentó a los 10 países para que cada uno seleccionara su acción social, a partir de sus propias características y necesidades. De esta forma cada país pudo encontrar el encaje entre los objetivos estratégicos globales y las necesidades locales, con el propósito que estas acciones fuesen beneficiosas tanto para el BBVA como para la sociedad.

NOTAS Y REFERENCIAS

- ¹ Finanzas.com (2003) “El futuro de BBVA está ligado a Iberoamérica según su presidente” <http://www.finanzas.com/id.5571931/noticias/noticia.htm>
- ² Smith, Craig 1994. “The new corporate philanthropy” *Harvard Business Review* May-June 1994: 105-116.
- ³ Godfrey, P. 2005. “The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective” *Academy of Management Review*, 30/4, 777-798.
- ⁴ Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. 2006. “Identity, identification and relationship through social alliances” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34/2: 128-137; Lichtenstein, D., Drumwright, M. & Braig, B. 2004. “The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate supported nonprofits” *Journal of Marketing*, 68/4:16-32.
- ⁵ Lockett, A, Moon, J & Visser, W. 2006. “Corporate social responsibility in management research: Focus, nature salience and sources of influence” *Journal of Management Studies* 43/1: 115-136; Margolis, J & Walsh, J. 2003. “Misery loves companies: Rethinking social initiatives by businesses” *Administrative Science Quarterly*, 48/2: 268-305.
- ⁶ Berger, I., Cunningham, P., & Drumwright, M. 2007. “Mainstreaming corporate social responsibility: Developing markets for virtue” *California Management Review* 49/4: 132-157;
- ⁷ Porter, M. & Kramer, M. 2006. “Strategy and society: The links between competitive advantage and corporate social responsibility” *Harvard Business Review* 84/2 78-92.
- ⁸ Bruch, H & Walter, F. 2005. “The keys to rethinking corporate philanthropy” *Sloan Management Review* 47/1: 49-55.
- ⁹ Vogel, David. 2005. *The market for virtue: The potencial limits of corporate social responsibility* (Washington, DC.: Brookings Institution Press, 2005).
- ¹⁰ Catalan, Joaquín (2003). El BBVA aspira al podio europeo” *El Día .es*, <http://83.175.206.50/2003-03-02/dinero/dinero3.htm>
- ¹¹ Ibid.
- ¹² Noticias Info 2003 agencia internacional de noticias (2003) “BBVA está inmerso en una profunda transformación cultural” http://www.noticias.info/archivo/2003/200311/20031105/20031105_1350.htm
- ¹³ BBVA, 2007. “Francisco González, 2007 va a ser el año de BBVA” Sala de prensa, 16-03-2007.
- ¹⁴ Francisco González, 2008. “La empresa responsable en el siglo XXI: Rentabilidad ajustada a principios” Conferencia Esade – Stanford, Esade, Barcelona, 27 de marzo de 2008”.
- ¹⁵ Infolatam, 2007. “BBVA aumenta en 20,4 su beneficio atribuido sin singulares hasta 2.624 millones de euros”, en http://www.infolatam.com/entrada/bbva_aumenta_un_204_su_beneficio_atribui-4631.html
- ¹⁶ Economía/Finanzas 2006, “González dice que BBVA está muy activo y atento en busca de oportunidades reales de compra” en, <http://www.lukor.com/not-neg/finanzas/portada/06031809.htm>
- ¹⁷ BBVA, 2007. “El Grupo presenta su Plan de Innovación y Transformación”, Sala de prensa, 24-05-2007
- ¹⁸ Francisco González, 2008, op.cit.
- ¹⁹ Accountability., 2003. Índice de competitividad responsable 2003: Resultados para América Latina.
- ²⁰ González Francisco, 2005. “Los jóvenes embajadores del siglo XXI” *Leer* año XXI n.168, diciembre 2005-enero 2006
- ²¹ La Jornada, 2006. “Calderón: el combate a la pobreza, una causa que suscitará acuerdos” 19/10/2006
- ²² Cinco Dias, 2006. “BBVA dará el 0,7% del beneficio en América Latina a acción social” 19/10/2006
- ²³ El Sol de México, 2006. “Visita del Presidente de Bancomer a México” 19/10/2006.
- ²⁴ BBVA, 2007. Documento Interno.
- ²⁵ Expansión, lunes 17 de marzo de 2008. “BBVA multiplica la transparencia de su responsabilidad social”
- ²⁶ Planellas, 2001. “Aproximación al ámbito de la política de empresa” ESADE, Barcelona Mayo de 2001.
- ²⁷ Bieto, E. Parada, P. & Planellas, M. 2005. “Corporate entrepreneurship vs corporate parenting: Do they fit together for creating value in the corporation? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1 p 445.