



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

EL ESTUDIO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DEL CASO BBVA

Autor: Carlos Valenzuela Sanz
Director: Amparo Merino de Diego

Madrid
Junio, 2014

Carlos
Valenzuela
Sanz

**EL ESTUDIO DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA A TRAVÉS DEL CASO
BBVA**



Índice de Contenido:

Índice de Ilustraciones	2
Índice de Tablas	2
Resumen:	3
Abstract:.....	3
1. Introducción	4
1.1. Justificación de la elección del tema.....	4
1.2 Objetivos:.....	5
1.3 Metodología:.....	6
1.4 Organización del trabajo	8
2. Marco Teórico:	10
2.1 Relaciones de la empresa con sus <i>stakeholders</i> :.....	10
2.2 Las múltiples identidades de la empresa:	11
2.3 Concepto de reputación corporativa	12
2.3.1 Construcción de la Reputación Corporativa:	14
2.4 Dimensiones de la reputación corporativa:.....	15
2.4.1 Atracción emocional:.....	16
2.4.2 Resultados financieros:	16
2.4.3 Liderazgo y organización:	17
2.4.4 Relación con los empleados:.....	18
2.4.5 Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa.....	18
2.5 Herramientas para medir la reputación corporativa.....	20
3. Estudio de BBVA	24
3.1 Introducción de BBVA	24
3.1.1 Historia.....	25
3.1.2 Presencia Internacional	25
3.1.3 Estructura Organizativa.	26
3.2 Cultura Corporativa.	28
3.2.1 Principios y Valores.....	29
3.2.2 Código de conducta	30
3.3 Gobierno Corporativo	31
3.4 Resultados financieros	33
3.5 Empleo	36
3.6 Orientación al cliente.	39
3.7 Responsabilidad Social Corporativa.....	41

3.7.1 Educación Financiera.....	44
3.7.2 Inclusión financiera.....	45
3.7.3 Banca Responsable	46
3.7.3.1 Finanzas e inversión Responsables.....	46
3.7.3.1.1 Finanzas Responsables	47
3.7.3.1.2 Inversión Responsable	49
3.7.3.4 Política Medioambiental	50
3.7.4 Compromiso con la sociedad.....	51
3.8 Gestión de la reputación	51
3.9 Resultados del estudio de las dimensiones de la reputación.....	53
4. Conclusiones.....	55
5. Bibliografía	57
Anexos:	61
Anexo 1: Principios del pacto mundial de las naciones unidas.....	61
Anexo 2: Robecco Sam. Dow Jones Sustainability Index.....	61
Anexo 3: Principios de Ecuador.....	62
Anexo 4: Compromiso Social.....	63

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Relaciones ganar- ganar.....	11
Ilustración 2: las cinco identidades de la empresa.....	12
Ilustración 3: Dimensiones de la Reputación Corporativa	15
Ilustración 4: Estructura Organizativa	26
Ilustración 5: Cultura de BBVA	29
Ilustración 6: Beneficio destinado a programas sociales.....	42
Ilustración 7: Distribución del gasto en RSC.....	42
Ilustración 8: Eje actuación RSC	43
Ilustración 9: Financiación de proyectos por Categorías de BBVA.....	48

Índice de Tablas

Tabla 1: Teoría de los dos factores de motivación	18
Tabla 2: Proceso de medición de la reputación de mercado.....	20
Tabla 3: Características Rep Trak.....	21
Tabla 4: Indicadores relevantes del Grupo BBVA	33
Tabla 5: Resultados Desarrollados y Emergentes.....	34
Tabla 6: Resultados financieros por áreas geográficas.....	35
Tabla 7: Datos laborales	37
Tabla 8: Datos básicos Fundación Microfinanzas BBVA	45
Tabla 9: Plan de Ruta BBVA Asset Management.....	49
Tabla 10: Plan Global Ecoeficiencia 2008-2012	50

Resumen:

En el contexto socioeconómico actual, una buena reputación es esencial para la viabilidad de una empresa a medio- largo plazo. Las crecientes exigencias de los competidores y grupos de interés, suelen llevar a concebir la reputación corporativa más como un fin que como un medio para alcanzar la excelencia empresarial. En este artículo de investigación se pretende comprobar si hay correspondencia entre la reputación que una empresa debería tener y la que realmente tiene. Para ello se ha utilizado la metodología del caso en profundidad, estudiando el desempeño de BBVA en las principales dimensiones de la reputación corporativa. Tras realizar el estudio, la principal conclusión es que la reputación que BBVA debería tener se corresponde con la que esta tiene en los principales rankings. Aunque las limitaciones de estudiar un solo caso, nos impiden generalizar la hipótesis a contrastar.

Palabras Clave: **Reputación corporativa, Dimensiones de la reputación.**

Abstract:

In this socioeconomic context, a good reputation is key to mid-long term survival of any Business. The increasing demands of competitors and stakeholders in this fields, Could helps us view the Corporate reputation more like a goal than a way to achieve the excellence. The main objective of this article is to test if there is correspondence between the reputation that a company deserves and the one that it really has. The methodology used to achieve this purpose is a study of a case in depth. In this case we have studied the performance of one multinational company, BBVA, in the different dimensions of the corporate reputation. After the study, there is evidence that the Reputation that BBVA deserves matches with the one that has in the key rankings. The main limitation of studying only one company is that we cannot generalise the findings of the study.

Key words: **Corporate Reputation, Corporate Reputation dimensions.**

1.Introducción

1.1. Justificación de la elección del tema

La gran revolución informática producida desde finales del pasado siglo junto con el desarrollo de Internet como herramienta universal de comunicación, ha permitido aumentar la velocidad con la que se transmite la información hasta límites antes insospechados. Estos cambios han transformado profundamente las estructuras sociales y empresariales. Las empresas solían tener bastante influencia y control sobre los medios de comunicación, consumidores y empleados. Pero con todos estos cambios, el control de la información ha pasado de tenerlo los transmisores a los receptores de la misma. (Gaine- Ross, 2008)). A la explosión de los medios sociales en Internet se unieron los escándalos de Enron, Tylenol y Arthur Andersen en la primera década del nuevo siglo. En este contexto se empezó a tener en cuenta el riesgo reputacional para la supervivencia de la empresa (López, Prólogo, 2013).

Una buena reputación puede servir para diferenciar una compañía y obtener una ventaja competitiva sobre los rivales. Además, si la reputación de una compañía es fuerte, en caso de entrar en crisis los *stakeholders* estarán dispuestos a colaborar y darle una oportunidad, algo poco probable si no se tuviese confianza en la misma. Si los *stakeholders* tienen buenas percepciones sobre una compañía le estarán concediendo una licencia para operar y crecer. Cuando los clientes tienen confianza en los productos y servicios que una empresa ofrece, estos serán más leales a la marca lo que derivará en un aumento del consumo y las recomendaciones de compra. Si los accionistas están satisfechos con la compañía y los analistas financieros confían en ella: entrará más capital en la empresa en momentos de bonanzas y la financiación tendrá más probabilidades de mantenerse en momentos de crisis.(Gaines- Ross, 2008).

Shandwicks (2006) en su intento de hacer tangible los beneficios de una buena reputación contrastó como el retorno de los accionistas (ROE) de las 10 compañías mejor posicionadas en el ranking de las empresas más admiradas elaborado por Fortune, era muy superior al que ofrece el índice S&P 500. Así mismo puedo observar como las compañías menos admiradas del ranking obtienen retornos inferiores al índice S&P500. De forma similar, en un estudio realizado por The

Economist Intelligence Unit (2005) a altos directivos de empresas multinacionales, estos consideraban el riesgo reputacional como el mayor de los riesgos que sus empresas se enfrentaban, por encima de los conocidos riesgos regulatorio, de mercado, políticos, tecnológicos, de desastres naturales y terrorismo.

En este contexto los grupos de interés tienen más poder para determinar el éxito o fracaso de una organización. Por ello las organizaciones deben estar al servicio de sus grupos de interés. La reputación es un medio ideal para que las empresas sean más conscientes de su compromiso con la sociedad. El concebir la reputación como un fin conduciría a la creación artificiosa de una reputación; desligándola de la historia, cultura y compromiso social de la empresa. Las empresas que introduzcan en su estrategia la escucha activa de sus *stakeholders*, no sólo acabarán teniendo una buena reputación sino que también alcanzarán la excelencia empresarial (López, Prólogo, 2013).

1.2 Objetivos:

El objetivo general de la investigación es comprobar si hay Correspondencia entre la reputación teórica de una empresa, es decir, la reputación que le correspondería de acuerdo a su desempeño en las dimensiones de la reputación; y la reputación que ofrecen los rankings.

Para alcanzarlo me he planteado los siguientes subobjetivos:

- Profundizar sobre el concepto de la reputación corporativa y las variables de las que ésta depende.
- Estudiar las herramientas que se utilizan para medir la reputación corporativa, y juzgarlas críticamente.
- Examinar la reputación teórica de BBVA y comparar si esta coincide con la que sugieren los rankings.

1.3 Metodología:

Mediante el presente trabajo de investigación voy a abordar el estudio de la reputación corporativa a través de un caso de empresa en profundidad. La empresa a estudiar que he elegido es BBVA por las siguientes razones:

- 1) BBVA fue uno de los primeros impulsores del Foro de Reputación Corporativa (FRC) en el año 2002 y del actual Corporate Excellence Centre for Leadership, un laboratorio de ideas para profesionalizar la gestión de los intangibles (López, Prólogo, 2013).
- 2) Es una empresa que opera en más de 30 países, con más de 110.000 empleados, cerca de un millón de accionistas y cinco millones de clientes. Ostentando una influencia económica muy significativa sobre estos grandes colectivos.
- 3) De acuerdo con el ranking de la reputación por sectores elaborado por Merco (2013) y el informe de Reprtrak Pulse elaborado por Reputation Institute (2013), la reputación del sistema bancario es la más baja de todos los sectores económicos de la economía española. A pesar de esto, en el Ranking de empresas elaborado por Merco (2013) BBVA es considerada la séptima empresa española con mejor reputación.

Actualmente existen herramientas que miden la reputación corporativa de las empresas. Estas realizan cuestionarios a directivos, expertos y público general, sobre una serie de parámetros de los que depende la reputación. Pero de cara a conocer la reputación de una compañía con tanta presencia internacional como BBVA, se nos antojaba inviable el hacer encuestas a directivos y expertos en muchos países del mundo. Por ello vamos a estudiar la reputación que BBVA debería tener de acuerdo a su desempeño en cada una de las variables de las que depende la reputación (de las que hablo con mayor profundidad en el marco teórico). Esta forma de estudiar la reputación de una compañía lleva implícito la concepción de la reputación como un medio para ahondar en el compromiso social de las empresas, más que como un fin en sí mismo.

Las principales fuentes de información utilizadas en este trabajo se pueden dividir en dos categorías:

- Fuentes secundarias: estas a su vez se pueden agrupar en:

- Literatura académica: artículos de investigación y libros sobre reputación Corporativa, Ética empresarias y Responsabilidad social. Conforma la principal fuente de información que he utilizado para construir el marco teórico del trabajo.
- Información publicada por la compañía: la forman documentos publicados en la página Web, tales como presentación a inversores, informes de responsabilidad corporativa y de gobierno corporativo, código de conducta entre otros. Esta documentación al ser base sobre la que he construido el estudio de BBVA es imprescindible que sea fiable, de otro modo los resultados de mi estudio no serán precisos y mis conclusiones no serán acertadas. La Presentación de resultados a inversores tiene información precisa sobre los resultados obtenidos pero la relativa al futuro presenta mas riesgos. En cuanto al informe de responsabilidad corporativa (IRC de aquí en adelante) es sometido a revisión por Deloitte. El Objetivo de esta revisión es garantizar que el informe se guíe por la memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative. Así la información proporcionada por este informe será relevante e inclusiva. (Insertar la cita de Informe de Revisión de Deloitte)
- Información otras instituciones: tales como índices bursátiles, CNMV¹, consultoras especializadas, herramientas reputacionales. Estas fuentes han contribuido al desarrollo del apartado 2.4 y 2.5 del marco teórico dimensiones de la reputación y herramientas para medir la reputación corporativa, respectivamente. Dentro del estudio de BBVA han servido para los apartados de Gobierno Corporativo, Empleo, Reputación Corporativa y gestión de la reputación Online de estudio de BBVA.
- Prensa económica especializada: el uso de esta fuente ha sido residual en mi trabajo. Solo la he utilizado en el estudio de BBVA para obtener información relativa a la política de dividendos, dentro del apartado de resultados financieros y también sobre las cláusulas suelo ubicado dentro de la relación con los clientes.

¹ Comisión Nacional del Mercado de Valores

- Fuentes Primarias: se han llevado a cabo dos entrevistas personales en profundidad y semiestructuradas, es decir, con un gui3n de referencia previamente definida.

- Entrevista telef3nica de unos 45 minutos con Luis Felipe Campuzano, un experto en Responsabilidad Corporativa y Presidente de la Fundaci3n Empleo y Sociedad. En el objetivo era ampliar mi conocimiento sobre la relaci3n entre la Responsabilidad Social y la Reputaci3n Corporativa. Adem3s de alcanzar el objetivo, entend3 la necesidad de institucionalizar la responsabilidad corporativa en la empresa.
- Entrevista presencial de hora y cuarto con Tom3s Alfaro Blake, Consejero Independiente de BBVA y director de la carrera de Administraci3n y Direcci3n en la universidad Francisco de Vitoria. El objetivo de la entrevista era doble: conocer las claves de la gesti3n de la reputaci3n corporativa por parte de BBVA y ahondar en las dimensiones m3s importantes para una entidad financiera. No s3lo conseguimos cumplir los dos objetivos con la entrevista sino que tambi3n suscit3 la conveniencia de introducir las relaciones de la empresa con sus *stakeholders* en el marco te3rico.

1.4 Organizaci3n del trabajo

En los primeros apartados del marco te3rico, “relaciones de la empresa con los *stakeholders*” y “m3ltiples identidades de la empresa”, asentamos las bases para profundizar sobre el concepto de reputaci3n corporativa, la formaci3n y las dimensiones de las cuales depende. Por 3ltimo se explican y valoran las herramientas m3s utilizadas en la medici3n de la Reputaci3n Corporativa.

Antes de analizar a BBVA en funci3n de las dimensiones de la reputaci3n, se realiza una introducci3n sobre la compa1a en la que se aborda a historia, presencia internacional y estructura organizativa. Esta introducci3n tiene car3cter meramente informativo. Despu3s de la introducci3n valoramos el grado de desempe1o de BBVA en cada una de las variables determinantes de la reputaci3n corporativa menos el atractivo emocional ya que no se dispone de herramientas para su medici3n. Generalmente, al mismo tiempo que proporciono informaci3n sobre las pol3ticas, actuaciones y proyectos que se llevan a cabo; se van valorando. Aunque en algunas dimensiones como Gobierno corporativo, C3digo de conducta, sistemas de

cumplimiento y relaciones con los empleados predomina el enfoque valorativo y en otras como resultados financieros, responsabilidad social y reputación a través de las redes sociales predomina el carácter informativo en mi discurso. Este apartado culmina con una opinión global sobre la gestión de la reputación corporativa por parte de BBVA.

2. Marco Teórico:

Antes de profundizar sobre la reputación corporativa, los factores sobre las que esta depende y las herramientas que se utilizan para medirla; nos va resultar interesante hacer una distinción sobre las múltiples identidades que una organización tiene y de las relaciones de la empresa con sus stakeholders.

Como ya he comentado anteriormente en el apartado de metodología, durante la entrevista Tomás Alfaro enfatizó la conveniencia de explicar las relaciones de la empresa con sus grupos de interés, antes de hablar de reputación. Puesto que según la forma que tenga la empresa de concebir las relaciones con estos, su visión será a corto o largo plazo. Lo que determinará a su vez el espacio temporal en el que concebirá su reputación.

El hablar de las múltiples identidades de las organizaciones antes de la reputación, tiene mucho sentido ya que la reputación es una de estas identidades de la empresa y se forma a su vez de la interacción entre un conjunto de identidades. Como se verá mas adelante, su formación se puede explicar mediante la relación entre identidad comunicada y actual.

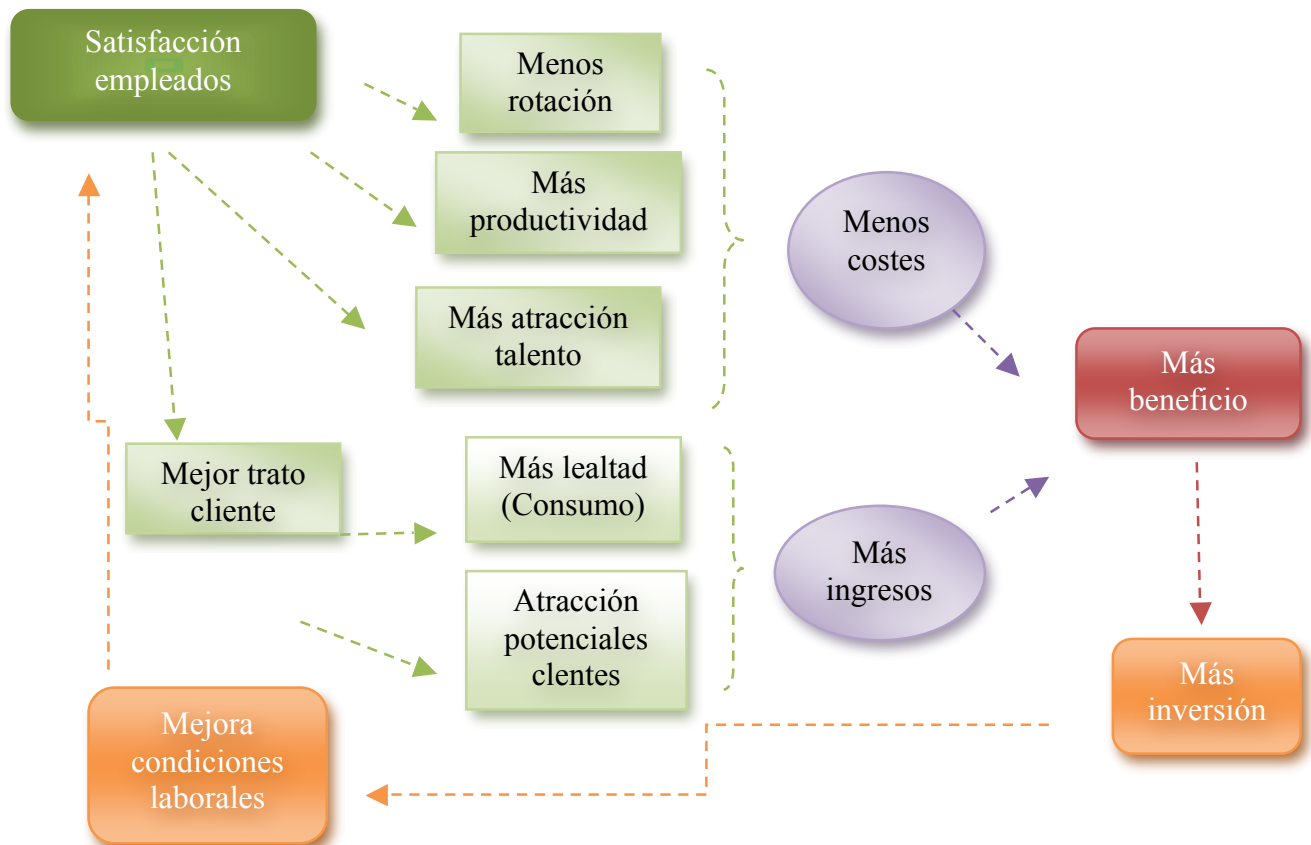
2.1 Relaciones de la empresa con sus *stakeholders*:

Dentro de la literatura existente hay consenso sobre la naturaleza colaborativa de las relaciones entre los grupos de interés de la empresa. (Paujen, 2006) (Camacho, Fernández, González Fabre, & Miralles, 2013) Si concebimos las relaciones entre los *stakeholders* como un juego de suma cero. Si uno de los grupos que forma la empresa gana más, será a costa de que otro gane menos. Esta visión es falsa o al menos sólo cierta cuando la empresa se gestiona de forma incompetente o inmoral y destinaría a la empresa al fracaso. La forma deseada de entender las relaciones entre stakeholders es como un juego de ganar – ganar (visión colaborativa), si un grupo gana más el otro también ganará más. Por ejemplo si una empresa crea más riqueza para sus empleados, será capaz de atraer a los mejores talentos en todos los niveles de la empresa y con esos talentos, ganar más dinero, es decir, dar mayor rentabilidad a los accionistas. Esto permitirá invertir más, crear mejores puestos de trabajo y mejores condiciones para todos, lo que se transforma en más riqueza para todos.

“Evidentemente el juego ganar - ganar es un proceso que no ocurre inmediatamente, requiere que todas las personas que forman la empresa y de manera especial el equipo directivo, pongan toda su inteligencia, esfuerzos y habilidades en ello”. (Alfaro, 2014)

El siguiente gráfico se representa gráficamente las relaciones ganar - ganar.

Ilustración 1: Relaciones ganar- ganar



Fuente: Adaptado del ideario de la Carrera de Administración y Dirección de empresas de la Universidad Francisco de Vitoria.

2.2 Las múltiples identidades de la empresa:

El primer gráfico representa las cinco identidades que están presentes en cualquier organización (Balmer & Greyser, 2003):

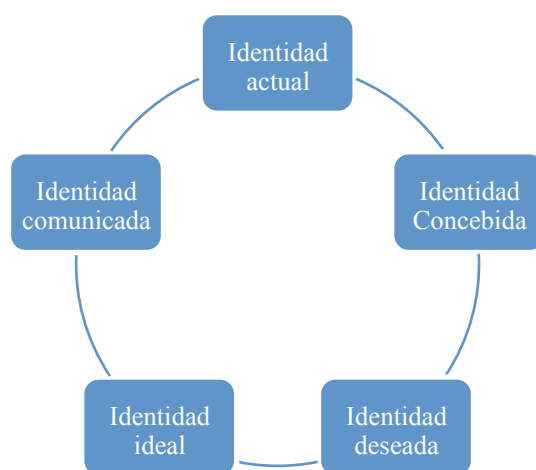
Identidad actual: Son los rasgos y características que realmente definen a una empresa (propiedad del capital, estilo de gestión, estructura organizacional, mercados en los que participa, calidad de los productos o servicios ofrecidos, resultados

financieros obtenidos, entre otros)

Identidad comunicada: aquellos rasgos o características que la empresa comunica a los grupos externos. Se puede dividir en comunicación controlada (se realiza normalmente a través de la publicidad, patrocinio, relaciones públicas) o no controlada (comentarios en redes sociales, boca a boca)

Identidad percibida: se refiere a las percepciones que los grupos de interés y la sociedad en general tienen sobre la empresa. Dentro de esta identidad se encuentra la reputación corporativa.

Ilustración 2: las cinco identidades de la empresa



Fuente: Adaptado de Balmer & Greyser (2003.)

Identidad óptima: es el posicionamiento óptimo de una empresa en un mercado durante un espacio de tiempo determinado. Ese posicionamiento ideal está condicionado por la situación competitiva del mercado donde se opera.

Identidad deseada: es la visión de la organización, lo que la empresa quiere llegar a ser.

No sólo cada identidad de la empresa es distinta sino que dentro de una identidad pueden existir variaciones. Por ejemplo diferentes stakeholders pueden tener diferentes percepciones sobre la compañía. La dirección de la empresa tiene la difícil tarea de armonizar las distintas identidades de la empresa (Balmer & Greyser 2003)

2.3 Concepto de reputación corporativa

Una vez que hemos entendido la naturaleza de las relaciones de la empresa con sus stakeholders y que la reputación corporativa forma parte de la identidad percibida de la empresa.

Voy a examinar en detalle el Concepto de reputación corporativa.. Este término ha sido definido por un amplio número de autores. Para Charles Fombrun, presidente y fundador de Reputation Institute, es “ una representación perceptual de las acciones pasadas de la empresa y expectativas futuras que describen el atractivo general de una compañía para sus grupos de interés clave al compararla con sus principales rivales” (Fombrun, Reputation: Realizing value from the corporate image, 1996). Justo Villafañe, también experto en reputación, define la reputación corporativa como: “el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. La reputación para que genere valor debe ser gestionada y comunicada” (Villafañe y Asociados, 2014). Waddock (2000) considera la reputación corporativa como la percepción sobre la capacidad de una empresa para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*. Robert y Dowling, (2002) consideran a la reputación como una representación perceptual del atractivo que tiene para una empresa para sus grupos de interés como fruto de acciones pasadas y expectativas futuras.

Aunque todas las definiciones son distintas, hay una serie de denominadores comunes: 1) La reputación es el resultado agregado de las percepciones de los stakeholders; 2) Las percepciones son el resultado del grado de satisfacción de las expectativas de estos grupos de interés, 3) se construye en largo plazo y es influenciada por el pasado y presente de la empresa (Casado, Pélaez, & Cardona, 2014).

El primer denominador común lleva implícito, que cada *Stakeholder* tiene una percepción distinta sobre la compañía. Lo que concuerda con las ideas de Balmer y Greyser (2003) de que diferentes Stakeholders pueden tener distintas percepciones sobre la empresa.

Siguiendo la reflexión sobre los denominadores comunes de estas definiciones, podemos ahondar sobre la relación que hay entre identidad actual, identidad comunicada e identidad percibida. Las empresas, a través de medios muy variados

(publicidad, venta personal, relaciones públicas, patrocinio de eventos, redes sociales, página Web corporativa, portales de empleo). Van Riel (2003) están constantemente transmitiendo a sus grupos de interés información sobre la calidad y variedad de su oferta comercial, resultados financieros, proyectos socialmente responsables y ofertas de trabajo entre otros. A través de esta comunicación se formaría la identidad comunicada de la empresa.

2.3.1 Construcción de la Reputación Corporativa:

Elsevier, (2009) nos sugiere que la reputación o identidad que un individuo u organización percibe sobre una empresa es el fruto de :

1. La experiencia directa de interactuar con la empresa.
2. Las recomendaciones u opiniones recibidas de familia, amigos o conocidos.
3. Información publicada por medios como artículos de periódico, noticias de televisión, blogs y redes sociales.
4. Información generada por parte de la empresa a través de medios como la publicidad, patrocinio, redes sociales, cuentas anuales, presentación a inversores, informes de responsabilidad social, entre otros.

En las percepciones que un *stakeholder* tiene sobre la compañía, tiene más peso su experiencia con la compañía (identidad actual) que las recomendaciones de allegados, información publicada en cualquier medio de comunicación o generada por la empresa (identidad comunicada).

Sacconi (2007) explica a nivel teórico el proceso de formación de la reputación de un stakeholders que no ha tenido experiencia directa previa con la empresa. Para facilitar su comprensión voy a explicar este proceso mediante un sencillo ejemplo. Si un cliente nunca ha comprado productos de la empresa, la reputación de la misma dependerá principalmente de la imagen comunicada por sus allegados, medios y comunicación de la empresa. Si tiene una buena reputación sobre la calidad de los productos, el precio, variedad, entre otros; es altamente probable que decida comprar los productos de la empresa y por tanto depositar su confianza en ella (no teniendo en cuenta la posible lealtad a los competidores). Si las percepciones que tenía no se ajustan a la realidad de la empresa. La empresa ha abusado de la confianza depositada

por ese cliente y por tanto las percepciones del cliente sobre la empresa empeorarán de forma notable.

Para que una organización sea capaz de mantener su reputación en un horizonte temporal amplio, se debe intentar reducir al máximo o eliminar si cabe la diferencia existente entre identidad comunicada e identidad actual (Fombrun & Van Riel, The Reputational Landscape, 1998).

2.4 Dimensiones de la reputación corporativa:

Este epígrafe del marco teórico tiene especial relevancia, pues sobre estas dimensiones voy a basar el estudio de BBVA. Tiene sentido explicar los factores de los que depende la reputación antes que las herramientas que se usan para su medición pues las principales herramientas comparten la visión de Fombrun y Van Riel (1990) de que la reputación Corporativa es una función de seis dimensiones:

Ilustración 3: Dimensiones de la Reputación Corporativa



Fuente: Adaptado del Informe Reprtrak Pulse España 2013.

La importancia de cada dimensión depende del sector de actividad de la empresa o de la naturaleza de sus productos (Friedman, 2009).. Para una empresa productora de bienes de consumo como puede ser Procter and Gamble, tiene mucha importancia tanto la calidad de sus productos como los medios de producción empleados en la obtención de los mismos. Tomás Alfaro (2014) consejero independiente de BBVA,

sostiene que “Para un banco (Sector de actividad que nos compete) la solvencia financiera y el comportamiento ético son los factores más importantes para el “atractivo emocional” y por ende la reputación, que los términos de los productos o servicios que ofrece. La principal causa es la estricta regulación a la que se encuentran sometidas las entidades financieras. Esta tensión regulatoria lleva a que las condiciones que ofrece un banco a sus clientes no disten mucho de las que ofrece el competidor”. Siguiendo esta línea de pensamiento, los clientes elegirán el banco por la confianza depositada en él, fruto de la experiencia o de su reputación en el caso de que no haya habido contacto previo. Así mismo los inversores y proveedores de capital del banco, tendrán muy en cuenta tanto la solvencia financiera como la capacidad de generar beneficio y las perspectivas de negocio.

A continuación se va a explicar con mayor detalle cada una de las dimensiones de la reputación corporativa.

2.4.1 Atracción emocional:

Fombrun y Van Riel (1998) se basan en estudios estadísticos para sostener que el factor del que más depende la reputación corporativa es el atractivo emocional. Para ellos el atractivo emocional de una empresa a su vez es el producto de la calidad de los productos o servicios, la responsabilidad social y el ambiente de trabajo. Mientras que el liderazgo o los resultados financieros no serían tan determinantes en la reputación de una compañía (Friedman, 2009). Pero hay que tener en cuenta lo expuesto anteriormente, de que la importancia de cada dimensión depende de sector de actividad de la empresa o de la naturaleza de sus productos.

2.4.2 Resultados financieros:

Los resultados financieros son una condición necesaria para que una empresa pueda operar, ya que en esta economía capitalista las empresas se nutren de las aportaciones de capital de los socios o accionistas. Estos invertirán en la empresa si esperan obtener un beneficio y desinvertirán en el caso de que su inversión no sea rentable para el riesgo incurrido (incertidumbre sobre la obtención de rentabilidad). El destino de las inversiones de la empresa será lo que llevará un componente susceptible de ser valorado éticamente. Por tanto existe una relación bidireccional entre reputación y

resultados financieros: Los resultados financieros afectan a la reputación de una empresa y su reputación afecta a los resultados financieros (Mcguire, 1990).

Se entiende que una empresa tiene buenos resultados financieros cuando obtiene beneficios y tiene potencial de crecimiento.

2.4.3 Liderazgo y organización:

Un buen liderazgo es una condición necesaria para que los empleados se encuentren satisfechos, se ofrezcan a los clientes productos o servicios de calidad y el comportamiento sea socialmente responsable.

El consejo de administración suele estar formado por consejeros ejecutivos (miembros de la alta dirección), dominicales (designados por accionistas con una significativa participación) e independientes (expertos en determinadas áreas)(Camacho, Fernández, González Fabre, & Miralles, 2013). De acuerdo con la teoría de la agencia, el principal objetivo del consejo de administración es controlar que los directivos actúen de acuerdo con los intereses de los accionistas (Eisenhart 1989, Fama and Jensen 1983). Los consejeros dominicales velan por los intereses de los accionistas mayoritarios, ya que estos han sido seleccionados por aquellos accionistas con una participación significativa y los consejeros independientes tienen como objetivo velar por los intereses de los accionistas minoritarios. La presencia de estos consejeros no ejecutivos garantiza la independencia del consejo de administración respecto del órgano de dirección de la empresa (Camacho, Fernández, González Fabre, & Miralles, 2013).

En una investigación sobre la relación entre la presencia de las mujeres en el consejo de administración y la reputación corporativa, se entiende la presencia de mujeres en el consejo de administración como forma de mejorar la reputación de una empresa. Los principales razones son: 1) el aumento de la diversidad 2) mayor alcance de la red contactos de la empresa 3) incremento de las iniciativas de responsabilidad social y medioambiental 4) mejora del ambiente de trabajo (Bear, Rahman, & Post, 2010).

2.4.4 Relación con los empleados:

En una empresa intensiva en capital humano los trabajadores son el factor con mayor incidencia en la reputación de una empresa, ya que de esta dependerá la capacidad para atraer al mejor talento. Para que una empresa tenga buena reputación como empleador, es imprescindible que los trabajadores se encuentren satisfechos en su lugar de trabajo (Friedman, 2009).

Herzberg(1959), psicólogo americano preocupado por la satisfacción laboral, en su “Teoría de los dos factores” diferencia entre dos tipos de factores para satisfacer a los empleados: Higiénicos y Motivadores. Los primeros contribuyen más a evitar la no satisfacción, si están presentes, que a motivar en sentido propio. Los segundos se refieren más al aspecto vocacional y si contribuyen a la motivación en un aspecto positivo, es decir, su presencia aumenta la satisfacción laboral.

En la siguiente tabla se recogen los principales factores Higiénicos y motivacionales:

Tabla 1: Teoría de los dos factores de motivación

Factores Higiénicos	Factores motivacionales
Sueldos y beneficios	Reconocimiento
Seguridad laboral	Oportunidades de crecimiento profesional
Políticas de la empresa	Formación y desarrollo

Fuente: Adaptado de Herzberg (1959)

Como se puede comprobar el salario y la seguridad laboral son aspectos que evitan la no satisfacción pero que contribuyen a la motivación de los trabajadores. Mientras las oportunidades de crecimiento profesional, formación y desarrollo si son factores motivadores. Así mismo en las empresas donde se llevan a cabo encuestas para medir la satisfacción de sus empleados, estos suelen sentir un mayor grado de pertenencia.

2.4.5 Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa

Por último pretendo profundizar sobre la influencia de la responsabilidad social de la empresa en la reputación corporativa, dado que en el trabajo de campo va a ser una parte importante de mi análisis.

El libro verde de la comisión europea la define como “el compromiso voluntario por parte de las empresas para contribuir a una mejora de la sociedad y a la protección del medioambiente”(Comisión Europea, 2001). La Responsabilidad Social se diferencia de la Filantropía, en varios puntos: 1) Es un compromiso duradero, no se trata de iniciativas que se llevan a cabo un año concreto y desaparecen al siguiente en virtud de cómo evolucionen los resultados de la empresa y su capacidad para atraer recursos para la acción social. 2) La RSC tiene por objeto contribuir a mejorar el entorno inmediato de la empresa mientras que la filantropía no suele estar relacionada con la actividad productiva o comercializadora de la organización (Campuzano, 2014).

Además de estas no pequeñas diferencias, La Responsabilidad Social ha tratado desde sus orígenes de incidir sobre los grandes problemas sociales que aquejan a la humanidad (el hambre, la educación, la sanidad, la pobreza en general...). ” A ello se añade, más recientemente, la preocupación derivada de los efectos perversos provocados por el cambio climático y el exceso de emisiones de gases de efecto invernadero. Esto ha hecho desplazar el foco de interés motivando la aparición de iniciativas de RSE en el ámbito medioambiental” (Campuzano, 2014).

De acuerdo con el libro de ética y responsabilidad social de la empresa: Las empresas obtienen sus factores de producción del mercado (trabajo, capital, materias primas) y venden sus productos o servicios en el mercado. La sociedad es la que legitima a una empresa para operar dentro del mercado, por ello esta debe preocuparse por contribuir a la sociedad. Este enfoque se traduce en el término Triple Bottom Line, frecuentemente empleado por los estudiosos de la RSC. Este sugiere que la empresa no solo debería tener como fin maximizar el beneficio económico sino que también objetivos sociales y medioambientales (Camacho, Fernández, González Fabre, & Miralles, 2013).

Los principales beneficios de incorporar los principios de RSC a una empresa son: se reduce el riesgo de conductas irresponsables, mejora de la satisfacción laboral, disminuye la rotación de personal, mejora la comunicación con los stakeholders, incita a prácticas innovadoras y mejora los resultados financieros.

Para Campuzano (2014) “una empresa socialmente responsable puede llegar a ser mucho más competitiva gracias a la reputación obtenida con su modo de actuar”. Esto

afirmación ya fue testado empíricamente en estudio realizado por Fombrun & Shanley (1990), en el cual demostraron que las empresas que donaban más dinero a organizaciones benéficas, tenían mejor reputación. En muchos casos donar dinero a la beneficencia se cataloga de filantropía y si esta tiene un impacto positivo en la reputación, cuanto mas tendrá un compromiso duradero con el entorno inmediato de la empresa.

Para mejorar la identidad percibida de una empresa (reputación) a través de la Responsabilidad Social no sólo basta con destinar recursos a iniciativas socialmente responsables o reducir el impacto medioambiental (identidad actual), sino que también es necesario comunicarlo (identidad comunicada). “ La RSC puede servir como red de seguridad ante los riesgos reputacionales. Una empresa que sea considerada socialmente responsable reduce su probabilidad de verse afectada por una publicidad negativa ante una crisis” (Fombrun, Gardberg, & Barnett, 2000 1-2).

2.5 Herramientas para medir la reputación corporativa.

En España las principales herramientas de referencia en la medición de la reputación corporativa son: El Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) y Rep Trak del Reputation Institute. Las principales características de estas herramientas se encuentran recogidas en la siguiente tabla, que nos servirán para comparar y valorar la utilidad de las mismas.

Tabla 2: Proceso de medición de la reputación de merco

<i>Fase 1: Encuesta a directivos (45%)</i>	Conoces la opinión sobre la reputación corporativa de las empresas que operan en un país desde el punto de vista de los directivos de las compañías mas importantes
<i>Fase 2: Evaluación de expertos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar y valorar el posicionamiento reputacional de las empresas evaluadas - Influir en la opinión pública desde su conocimiento experto
Analistas financieros (7%)	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados económico- financieros - Calidad de la información económica
ONGs (4%)	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la comunidad - Responsabilidad social y medioambiental

Asociaciones de consumidores (4%)	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del producto y servicio - Respeto a los derechos del consumidor
Sindicatos (4%)	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad laboral
Periodistas económicos (7%)	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia informativa - Accesibilidad
Catedráticos de economía y empresa (4%)	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la gestión empresarial - Innovación
<i>Fase 3: Merco Tracking (25%)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta Población general: ciudadanos, universitarios, alumnos de escuelas de negocio, empleados. - Evaluación directa: realizada por expertos de investigación y análisis.
<i>Fase 4: Elaboración del ranking</i>	Se ponderan la información de las encuestas a directivos, evaluación de los distintos expertos y del merco tracking

Fuente: Adaptado del Proceso de elaboración de Merco España ,(2013)

Tabla 3: Características Rep Trak

Rep trak Pulse	<p>Mide el atractivo emocional de una compañía.</p> <p>Basado en 4 factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Admiración y respeto - Estima - Buena impresión - Confianza
<p>7 dimensiones de la reputación (% importancia respecto al total índice):</p> <p>Explicación racional de la reputación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzas (12,6%): Buenos resultados, potencial de crecimiento - Oferta (18,9%): Calidad de los productos y servicios, buen trato a los clientes, relación calidad precio - Trabajo (13,3%): Buen lugar para trabajar, igualdad de oportunidades, paga a los empleados de forma justa

	<ul style="list-style-type: none"> - Ciudadanía (13,5%): protege el medioambiente, apoya buenas causas sociales, contribuye a la sociedad. - Liderazgo (13,4%): Bien organizada, visión clara de su futuro, líder fuerte y respetado. - Innovación (13,9%): Empresa innovadora, se adapta bien a su entorno - Integridad (14,4%): gestión responsable, abierta y transparente, comportamiento ético.
Cuestionario	Se evalúan a las empresas mas relevantes del país mediante el Rep Trak pulse y las siete dimensiones de la reputación.
Muestra	Público general, no tiene porque ser experto, pero debe estar familiarizado con al menos una empresa.
Nº entrevistados	4.830

Fuente: Adaptado de la presentación de los resultados de Reputation Institute (2013)

Las dos herramientas tienen en cuenta las dimensiones que forman el RQ, sin embargo tienen formas distintas de abordarlas. La herramienta ofrecida por Merco es un mejor indicador de la reputación de una compañía que la Rep trak, ya que no sólo cuenta con la opinión de un público general sino que también con encuestas a directivos y a expertos en cada una las de las dimensiones de la reputación (Merco, 2013). Lo que permite valorarlas de una de una forma mucho más precisa y de este modo saber que aspectos son debilidades de cara a corregirlos. Además la metodología Rep trak considera más importante los resultados que arroja el Rep Trak Pulse que la reputación explicada racionalmente mediante las siete dimensiones. Esto implica que lo importante es la percepción que se tiene de compañía, mas que la forma de llevar a cabo sus operaciones. El problema es que las percepciones y opiniones son algo muy volátil, a las que se les debe prestar opinión en el corto plazo pero en largo plazo tienen menor influencia sobre la marcha de la empresa.

Aunque la concepción de la reputación corporativa como medio mas que fin, nos lleve a gestionar la reputación principalmente de forma pasiva (centrándonos en tener un buen desempeño en las variables de las que depende). Ante la nueva realidad de las redes sociales se ha abierto en un canal de comunicación directo entre las

empresas y grupos de interés. Las empresas no sólo pueden utilizar las redes sociales para conocer en tiempo real las opiniones de sus stakeholders sino que también para interactuar directamente con ellos. Ante un comentario negativo sobre algo que afecta a la organización, a través de la red social correspondiente, las empresas puede dirigirse directamente a la persona para disculparse, ofrecerle soluciones a sus problemas, entre otros. También se pueden establecer nuevos contactos y pulsar la opinión sobre cualquier aspecto relacionado con la gestión del negocio, calidad del producto, servicio al cliente entre otros. También son una herramienta eficaz para conocer la demanda del mercado y la situación de los competidores, lo que permite a la empresa conocer de primera mano su verdadero posicionamiento estratégico. Todas estas virtudes de las redes sociales, las convierte en una herramienta eficaz para la gestión de la reputación y para definir la estrategia de una empresa (Gestratégica, 2010).

3. Estudio de BBVA

Antes de analizar a BBVA en función de las dimensiones de la reputación, voy a realizar una introducción sobre la compañía en la que voy a abordar la historia, presencia internacional y estructura organizativa. Tiene especial relevancia el epígrafe 3.1.3 dónde se explica la presencia internacional del grupo pues está afecta de sobremanera a toda la actividad del banco. En aspectos tan diversos como los resultados financieros, relación con el cliente, Responsabilidad Social, entre otros.

El objetivo general de la sección es valorar el grado de desempeño de BBVA en cada una de las variables determinantes de la reputación corporativa menos el atractivo emocional ya que no contamos con herramientas para su medición. Generalmente, al mismo tiempo que se proporciona información sobre las políticas, actuaciones y proyectos que se llevan a cabo; va valorándose. Aunque en algunas dimensiones como Gobierno corporativo, Código de Conducta, Sistemas de Cumplimiento y Relaciones con los Empleados se compagina el enfoque informativo con el valorativo; en otros como Resultados Financieros, Responsabilidad social y Reputación a través de las redes sociales predomina el carácter informativo en el discurso.

3.1 Introducción de BBVA

Como explicamos en el epígrafe anterior, en la introducción de la compañía se va a abordar la Historia, Presencia internacional y Estructura organizativa del banco

Tiene sentido contar la historia y organización de la compañía, antes de centrarme en la aplicación de el estudio de las dimensiones de la reputación para esta empresa, pues es la forma ideal de contextualizar y entender la realidad de la empresa. La reputación como hemos mencionado varias veces a lo largo del marco teórico depende en buena parte de la identidad actual de la empresa y el presente al ser resultado de las acciones pasadas (en un último termino la historia) esta introducción a la compañía aporta valor al trabajo. En cuanto a la presencia internacional, como se verá más adelante es una de las piezas claves sobre la que se ha construido este banco y condiciona a todas las dimensiones del estudio en mayor o menor medida. La gran diversificación

geográfica y de negocios nos sugiere la importancia de contar con una buena estructura organizativa y por tanto debe ser parte de esta introducción a la compañía

3.1.1 Historia

El grupo BBVA es el resultado de la fusiones de una serie de bancos. El primer acuerdo de fusión fue entre el Banco Bilbao y Banco de Vizcaya para crear BBV en 1988 y en 1999 se llegó a otro acuerdo de fusión entre BBV y Argentaria pasando a conocerse como BBVA. “El nuevo banco nació con un tamaño relevante, fuerte solvencia patrimonial y una adecuada diversificación geográfica de los negocios y riesgos” (BBVA, 2010). El éxito de la integración se atribuye a los siguientes factores (BBVA, 2010):

- La rapidez en la toma de decisiones estratégicas
- Inmediata definición de la estructura organizativa y acuerdos laborales
- Fijación de planes por líneas de actividad y cumplimiento de calendarios

3.1.2 Presencia Internacional

“BBVA es un grupo financiero global con un negocio diversificado que ofrece sus servicios financieros en más de 30 países y cuenta con unos 53 millones de clientes”(BBVA, 2011) . Se organiza geográficamente en las siguientes regiones (BBVA, 2011).

- España: cuenta con la sede social del banco, los servicios centrales corporativos y la sociedad matriz del grupo.
- Otros países europeos: tiene sucursales en las capitales y o ciudades más importantes de Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido, Suiza. Posee la filial Guaranti en Turquía y una oficina de representación en Rusia.
- América del Norte: tiene las filiales BBVA Compass en Estados Unidos y BBVA Bancomer en México.
- América del sur: filiales BBVA Provincial en Venezuela, BBVA Continental en Perú, BBVA Previsión en Bolivia, BBVA Frances en Argentina. Sucursales en Paraguay y Uruguay.

- Asia: tiene sucursales en Hong Kong, Singapur y capitales de Corea del Sur, Taiwán y Japón. Posee oficinas de representación en las capitales India, Australia y Emiratos Árabes Unidos.

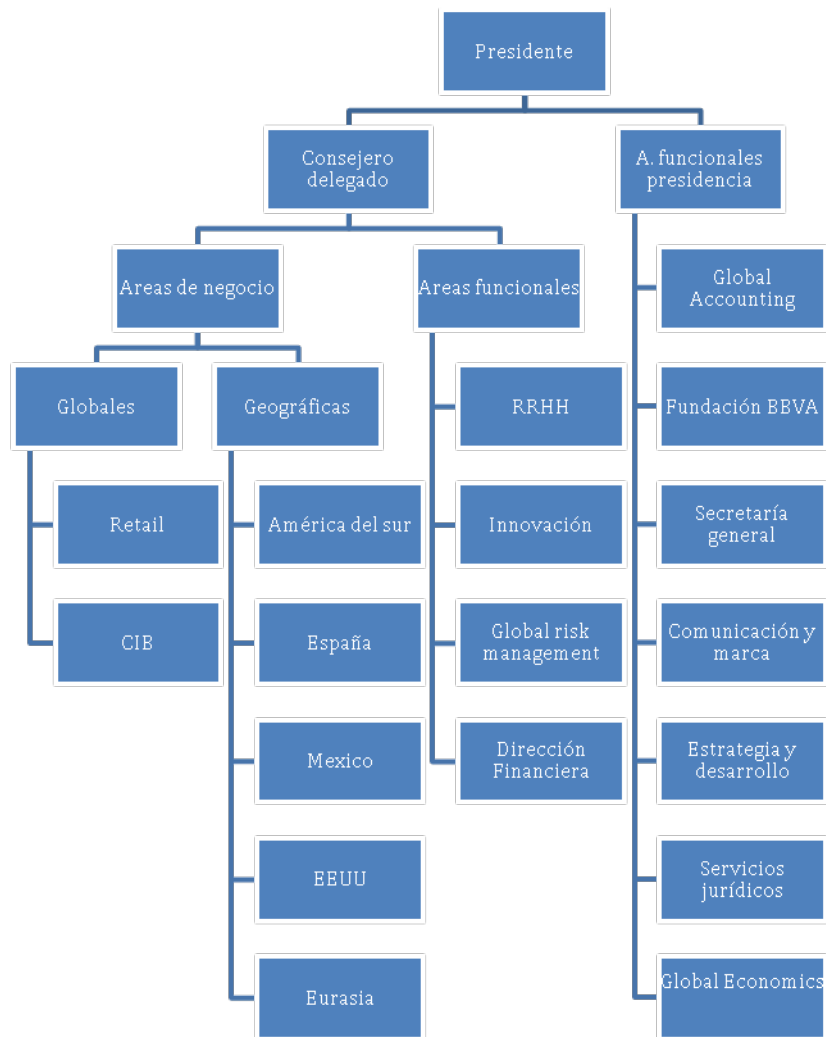
Merece destacar que BBVA es el segundo banco más grande de España por volumen de clientes, la filial BBVA Bancomer es el primer banco de México y el resto de filiales en América del Sur son líderes en servicios financieros de esos países(BBVA, 2011).

Como ya explique anteriormente en la Metodología del trabajo, la presencia internacional es la principal barrera que impedía conocer la reputación de BBVA a través de encuestas y nos sugería la necesidad de estudiarla de forma teórica. Lo que para el trabajo supone una desventaja, como veremos más adelante es una gran ventaja para el banco ya que en la diversificación geográfica se encuentra la clave de sus buenos resultados financieros, solvencia. En el marco teórico explicamos que estos dos factores son vitales para la buena reputación del banco, por tanto podemos ver la interconexión existente entre la buena reputación del banco y la presencia internacional.

3.1.3 Estructura Organizativa.

La estructura organizativa del grupo está representada en los dos siguientes diagramas.

Ilustración 4: Estructura Organizativa



Fuente: Adaptado del Organigrama de la compañía de BBVA (2011)

Como se puede apreciar en el primer diagrama, el presidente del grupo, Francisco González, ostenta el control directo sobre el consejero delegado y ciertas áreas funcionales. El Consejero delegado, bajo la supervisión del presidente, gestiona las áreas de negocio, geográficas y globales; y el resto de áreas de apoyo.

Dado su carácter internacional, la estructura de BBVA se divide en Áreas de Negocio y Áreas de Apoyo o Funcionales. Las Áreas de negocio, controladas directamente por el consejero delegado, están a su vez divididas en áreas geográficas y áreas globales. Las áreas geográficas al ser franquicias gozan de independencia financiera en términos de liquidez y capital. En cuanto a las áreas funcionales, unas controladas por el presidente y otras por el consejero delegado, se caracterizan por tener políticas corporativas, procedimientos y metodologías comunes (BBVA, 2013).

Es necesario explicar las funciones de las dos áreas globales ya que hablaremos de ella en los posteriores epígrafes de Finanzas e Inversión responsables.

- **Corporate & Investment Banking (CIB):** engloba las actividades de banca de inversión, mercados globales, préstamos globales y servicios transaccionales para clientes corporativos internacionales e inversores institucionales.
- **Banca Retail:** esta área impulsa los negocios minoristas del Grupo, incluyendo Seguros, Medios de Pago, Banca Privada, Consumer Finance y Asset Management. Además, liderará las franquicias de América del Sur. La combinación del área de Banca Minorista Global con la franquicias en América del Sur permite acelerar la implantación de las mejores prácticas en banca retail y potenciar la transversalidad del Grupo.

3.2 Cultura Corporativa.

La visión conforma la identidad deseada , es decir, lo que una empresa quiere llegar a ser y o hacer. Los principios y valores tienen como objetivo disminuir el hueco existente entre la identidad ideal y la identidad actual. En una primera instancia, estos se podrían encuadrar tanto dentro de la identidad comunicada (aquellas pautas de comportamiento que la empresa comunica a los grupos externos) como de la deseada. Sin embargo a diferencia de la visión, el objetivo de la empresa es que formen parte de la identidad actual, es decir, que esos valores y principios realmente se vivan dentro de la organización. Para que realmente se vivan estos principios y valores dentro de la organización, se cuentan con los siguientes mecanismos: código de conducta, departamentos de cumplimiento, comités de auditoría y riesgos. Si esos sistemas de gestión funcionan bien, es decir, el código de conducta es vinculante, los departamentos de cumplimiento sancionan e intentan reparar conductas no conforme a estos principios, los comités de riesgos mitigan los riesgos financieros, reputacionales, medioambientales, sociales, entre otros; los principios y valores realmente definirán a la empresa y formarán parte de la identidad actual.

BBVA tendrá buena reputación a lo largo del tiempo (identidad percibida), si sus stakeholders perciben que los principios y valores comunicados se viven realmente dentro de la organización.

Ilustración 5: Cultura de BBVA



Fuente: Adaptado de la Cultura de BBVA (2012)

3.2.1 Principios y Valores

En primer lugar, el principio de integridad genera el compromiso con un comportamiento ético e íntegro por parte de todos los miembros que forman la organización. En segundo lugar, el principio de prudencia conlleva a un estricto control de los riesgos tanto financieros, como operacionales y reputacionales. Por último, el Principio de transparencia tiene especial relevancia en el trato con el cliente, sus trabajadores, la conducta en los mercados y los proyectos que financia (Alfaro, 2014).

Los siete valores que se pueden apreciar en el diagrama son la condición necesaria para desarrollar la visión de la compañía: trabajar por un futuro mejor de las personas. A primera instancia puede dar la sensación de ser una visión muy ambigua y poco precisa. Sin embargo la empresa ha definido de forma muy precisa sus valores, estos forman el compromiso con sus *stakeholders*: los clientes, accionistas, trabajadores, organismos reguladores, y las sociedades en las que opera. De este modo los valores

no solo complementan a la visión sino que la vivencia de los mismos es la condición necesaria para que el grupo realmente trabaje por un futuro mejor para las personas.

3.2.2 Código de conducta

El código de conducta refleja el compromiso de la organización con la vivencia de los principios y valores de la empresa. El de BBVA se puede catalogar principalmente como deontológico pues establece los mínimos que la compañía considera aceptable en su conducta con los principales *stakeholders* (clientes, trabajadores, proveedores) y las normas de comportamiento en los mercados; más que centrarse en valores y calidades morales.

Este código de conducta se basa en dos referentes éticos externos: El referente profesional y el de los derechos humanos.

El referente profesional es adoptado en sus relaciones con los clientes donde se compromete a cumplir de forma estricta la legislación, así como con la transparencia y la protección de la información confidencial de los mismos. También se adopta en las operaciones que la empresa lleva a cabo en los mercados donde se busca promover la libre competencia (cumpliendo las disposiciones legales), la transparencia de la información que transmite al mercado sobre sus estados financieros y hechos relevantes y evitar la manipulación de los mercados y el mal uso de la información privilegiada. En cuanto a las relaciones con los empleados se establecen como mínimos la objetividad y apertura de los procesos de selección, la igualdad de oportunidades y meritocracia como vehículo para obtener las promociones y el desarrollo del trabajo en ambiente libre de riesgos para la salud. Siguiendo con este enfoque, “se fomenta el trabajo en equipo con un clima basado en el respeto, la comunicación y la confianza”. (Grupo BBVA, 2013, página 8)

En lo referente a los derechos humanos, el grupo está comprometido con la aplicación del contenido de la declaración universal de los derechos humanos y del Pacto mundial de las naciones unidas (Ver anexo 4). En la práctica esto significa que con independencia de la normativa legal del país donde opere alguna sociedad del grupo, debe cumplir y respetar los diez principios recogidos en este pacto mundial así como los principios contenidos en la declaración de derechos humanos. Por ejemplo si en China se permite el trabajo infantil o los sobornos son aceptados y frecuentes como

forma de obtener contratos, BBVA no podría emplear a niños o sobornar a cargos públicos aunque la legislación efectiva de ese país nos permita actuar de este modo. Esto es muy importante para un grupo con tanta presencia internacional, en el cual se presentan grandes disparidades entre la legislación efectiva y el desarrollo socioeconómico de unos países con otros. En este caso concreto, hay determinados países como México, Venezuela o Perú, donde la corrupción y las desigualdades sociales son muy superiores a la existentes en España o Estados Unidos.

El código de conducta corre el riesgo de permanecer en el ámbito de la identidad comunicada por la empresa a sus empleados y grupos de interés, sino existe un ente que se encargue de garantizar su cumplimiento (identidad actual). “En BBVA existen departamentos de cumplimiento dentro de cada área de negocio que están supervisados a su vez por la dirección corporativa de cumplimiento que se encuentra enmarcada dentro de área de apoyo a la Presidencia. El objetivo de estos departamentos es asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y estándares éticos de comportamiento contemplados dentro del código e identificar y sancionar los incumplimientos del mismo” (Alfaro, 2014). Los departamentos de cumplimiento son a su vez responsables del asesoramiento, formación de los empleados y la ejecución de controles internos relativos a la prevención del lavado de dinero, las normas de conducta en los mercados de valores y la protección de datos de carácter personal.

En conclusión, los principios y Valores definen el código de conducta de la entidad que luego todos los miembros de la organización deben comprometerse a cumplir, obteniendo sanciones en caso de lo contrario, por ello realmente van a guiar y definir la forma de actuar del grupo. Con todos estos mecanismos, BBVA está esforzándose para que estos salgan de la identidad comunicada- deseada y así formen parte de la realidad de la empresa. Esto sin duda sienta las bases necesarias para tener una buena reputación con sus stakeholders.

3.3 Gobierno Corporativo

Para medir la bondad del gobierno corporativo de BBVA he tomado como referencia el “Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas en España” publicado por la CNMV (2006).

Este código no tiene carácter vinculante sin embargo las sociedades anónimas cotizadas deben informar del grado de cumplimiento y de los progresos realizados respecto a este. Siguiendo esta línea la CNMV elabora todos los años un informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35. El último informe del que disponemos es el relativo al ejercicio de 2012. En este informe se puede comprobar como BBVA cumple con la mayoría de condiciones y o recomendaciones para que haya un buen gobierno corporativo excepto en los siguientes aspectos: el presidente es el primer ejecutivo, hay una escasa rotación de los consejeros independientes y se cumplen parcialmente las funciones del comité de auditoría.(CNMV, 2012)

Merece destacar que de los catorce miembros del consejo, tres son ejecutivos, diez independientes y uno externo; ninguno de ellos es dominical. Esta estructura implica que ningún gran accionista tiene representación en este consejo, lo que sin duda garantiza la objetividad y atención a los intereses de todos los accionistas. El porcentaje de capital en manos del consejo del 0,07% es buena prueba de ello (BBVA, 2012). Otro aspecto destacable es que ninguno de los consejeros es miembro del consejo de otra empresa cotizada, lo que favorece a unos menores conflictos de intereses e intercambios de información privilegiada. En cuanto a la distribución de género, de los catorce miembros del consejo, tres son mujeres (todas independientes). De acuerdo con lo mencionado en el marco teórico sobre los beneficios de la presencia de las mujeres en el consejo, la escasa presencia de estas en el consejo no empeora la reputación de la empresa. Pero si reduce la diversidad, el alcance de la red contactos y las preocupaciones por problemas sociales y medioambientales.

Además de las comisiones de Auditoría, Nombramiento y remuneraciones, se cuenta con una comisión delegada permanente y otra de riesgos. La comisión Delegada permanente tiene un carácter generalista y supervisor de la actividad directiva. Ésta Formula y propone la estrategia, objetivos y líneas de acción de acción del banco; y también evalúa el sistema de gobierno corporativo entre otros. Las comisiones de auditoría y riesgos tienen un papel fundamental en la reputación de la compañía

En cuanto a las remuneraciones, el consejo recibe un 0,8% de los resultados y la alta dirección un 1,1%. La retribución de carácter fijo es cercana al 60% y el resto se percibe en otros conceptos a parte del variable.

Con toda esta información podemos afirmar que BBVA tiene un buen sistema de gobierno corporativo que ayuda a velar por los intereses de todos los accionistas, fomentando la transparencia y la justicia. Como aspecto claro de mejora vemos la escasa rotación de consejeros, tienden a ser renovados al final de cada periodo, lo que puede viciar la estructura del consejo aunque por otro lado favorece al desarrollo de acuerdos y aumenta el conocimiento sobre la realidad de la organización. El tener una buena estructura de gobierno corporativo ayuda a mejorar la reputación del banco con sus accionistas y potenciales inversores.

3.4 Resultados financieros

La información financiera relevante la voy a presentar en tres tablas, la primera de ellas se centra en los datos más relevantes del grupo BBVA, la segunda diferencia entre mercados desarrollados y emergentes y la tercera hace un desglose por las principales áreas geográficas.

Tabla 4: Indicadores relevantes del Grupo BBVA

Margen Bruto	21.397 M
Beneficio atribuido	3.077 (86% más respecto al año anterior)
Tasa mora	4,6%
Tasa cobertura²	59%
Core Capital	11,6%

Fuente: Adaptado del informe trimestral de resultados de BBVA 4tr de 2013 (2014)

El grupo presenta un beneficio atribuido muy superior al del año anterior gracias al desapalancamiento y la reducción de las provisiones en el balance. Así mismo goza

² Nos informa de la protección que tienen las entidades financieras ante los préstamos impagados de sus clientes. La fórmula es provisiones / créditos morosos. La cobertura es determinante para saber el estado de una entidad financiera, se utiliza en las prueba de resistencia para medir los riesgos. Obtenido del aula del accionista de Caixa Bank.

de una adecuada solvencia superando en más de 3 puntos porcentuales los requisitos de Core Capital establecidos en Basilea III³.

BBVA ha decidido cambiar su política de dividendos pasando de usar la fórmula Script dividend⁴ a remunerar al accionista sólo mediante el desembolso de efectivo. Este cambio se llevó a cabo antes de comunicar la obtención de unos beneficios de 3.077 millones de euros en el año 2013, lo que supone un 86% más que el ejercicio anterior. La razón detrás de este gran aumento es la reducción de las provisiones por la menor exposición al crédito inmobiliario. El objetivo de la entidad es ligar los dividendos a la evolución de los beneficios del grupo, manteniendo un ratio Pay out⁵ de entre un 35% y 40%. Con este objetivo se consigue no comprometer la solvencia financiera de la entidad. (Cinco días, 2013).

Tabla 5: Resultados Desarrollados y Emergentes

	Desarrollados	Emergentes
Peso M. Bruto	40%	60%
Var int anual M. Bruto	16%	-7%
Var int anual Gastos	1,6%	5,3%
Efecto perímetro anual	-2,6%	
Var int anual Total gastos	0,1%	14,5%
Estrategia	Contención gastos	Inversión para el crecimiento futuro
Inflación	0,6%	12,8%

Fuente: Adaptado del informe trimestral de resultados de BBVA 4tr de 2013 (2014)

El grupo se beneficia de su gran diversificación geográfica, los países emergentes suponen un 60% del margen bruto mientras que los desarrollados un 40%. En los emergentes el crecimiento del margen bruto ha sido del 16% a diferencia de los

³ Requisitos de Basilea III: de acuerdo a esta directiva el Core Capital debe ser superior al 8% de los activos con riesgo.

⁴ Fórmula por el cual al inversor se le remuneraba mediante una combinación de dinero y acciones con la idea de limitar la salida de caja

⁵ Porcentaje de los beneficios atribuidos que se distribuyen como dividendos.

desarrollados donde se ha contraído el negocio en 7%. Además se comprueba cómo opera en entornos inflacionistas y sin ellos.

Tabla 6: Resultados financieros por áreas geográficas

	España	EEUU	Eurasia	México	A. Sur
Inversión	-9,3%	12,8%	-	10,1%	21,2%
Recursos	13%	4%	-	11%	26,7%
Margen Bruto	6.095 M	2.101 M	1.721 M	6.201 M	5.630 M
	(-8,5%)	(-3,1%)	(8,6%)	(8,1%)	(25,3%)
Margen Neto intereses	4.748 M	1.407 M	911	4,484 M	4.703M
	(-19,3%)	(-6,2%)	(14,7%)	(7,7%)	(33,6%)
Margen Neto	3.081MM	-12,1%	987	3865 M	3.244 M
	(-18,4%)	(-12,1%)	(17,5%)	(8%)	(27%)
Tasa Cobertura	41%	134%	-	110%	141%
Tasa Mora	6,4%	1,2%	-	3,6%	2,1%
Saldos dudosos	12,5 Bn	-	-	-	
Resultado atribuido	583 M	390 M	454 M	1805 M	1249 M
	(-49,8%)	(-8,8%)	(20,7%)	(7,2%)	(22,6%)

Fuente: Adaptado del informe trimestral de resultados de BBVA 4tr de 2013 (2014)

En España se ha ganado cuota en un entorno de tipos bajos y se ha llevado a cabo un fuerte desapalancamiento. Se está estabilizando la prima de riesgo lo que permitirá una mayor financiación a menor coste. Sin embargo el negocio se ha contraído fuertemente en esta región, disminuyendo de forma considerable los Márgenes de beneficio y aumentando la tasa de mora.

En Estados Unidos está creciendo la actividad en un ambiente también de entornos bajos, se goza de una calidad crediticia excepcional al presentar una tasa de mora muy baja y un ratio de cobertura muy sólido. Aunque también se han reducido los márgenes como consecuencia de la contracción de la actividad en el país.

En China se ha vendido un 5,1% de la participación y en Turquía el banco está bien gestionado pero se encuentra en un entorno complejo, con una fuerte inflación y deflación de la divisa. Eso sí se ha producido un fuerte crecimiento tanto de los márgenes de beneficio como del beneficio atribuido.

BBVA Continental tiene en México una posición de liderazgo con un sólido y sostenido crecimiento. Se sigue llevando a cabo una fuerte inversión en el país que se ve correspondida con unos sólidos crecimientos en los márgenes y beneficio atribuido. En el resto de América del Sur se está llevando a cabo una fuerte inversión de cara a aumentar más aún si cabe la diversificación del grupo y así poder captar todo el potencial de crecimiento futuro.

En conclusión BBVA presenta una adecuada solvencia financiera, supera en 3 puntos porcentuales los requisitos de Core Capital de Basilea III. En cuanto a los beneficios y potencial de crecimiento, aunque en mercados desarrollados como España o Estados Unidos el grupo esté perdiendo de forma considerable volumen de negocio; se beneficia claramente de su gran diversificación geográfica (el 60% del negocio lo obtiene en mercados emergentes). Lo que le permite no sólo obtener considerables beneficios sino que también un gran potencial de crecimiento, especialmente en Sudamérica. Siendo la solvencia financiera, los beneficios y el potencial de crecimiento uno de los factores más importantes para la reputación de una entidad (insertar cita de Tomás Alfaro); BBVA debería gozar de una buena reputación por parte de los analistas e inversores y del resto de grupos de interés del banco.

3.5 Empleo

Como ya explicamos en el marco teórico, en una empresa intensiva en capital los trabajadores son uno de los factores con mayor incidencia en la reputación de una empresa. BBVA al ser una empresa como más de 120.000 empleados esta dimensión tiene especial relevancia para su reputación. De su reputación como empleador dependerá en gran medida la capacidad para atraer y retener el talento en su

organización. Para tener una buena reputación como empleador es imprescindible que los trabajadores se encuentren satisfechos en su lugar de trabajo.

En la siguiente tabla se encuentran recogidos los datos laborales más importantes, que luego serán utilizados para valorar las relaciones de la empresa con sus empleados.

Tabla 7: Datos laborales

Nº empleados	113.310
Crecimiento nº empleados	8%
Incorporaciones menos de 30 años	60%
Índice rotación voluntaria	10%
Edad Promedio empleados	37,6
Mujeres en alta gerencia	18%
Promoción anual	20%
Cobertura proyecto Apúntate	79%
Tasa de absentismo	1,63%
Voluntariado empleados	4%
Empleados terminaron la encuesta de satisfacción laboral	77%
Satisfacción empleados	76%

Fuentes: Elaboración propia apartir de losIndicadores clave de BBVA (2012) y del ranking de multinacionales de Great Place to Work (2013).

BBVA tiene una gran reputación como empleador. Prueba de ello es que en el ranking de Mejores empresas multinacionales para trabajar realizado por la prestigiosa consultora Great Place to Work (2013), ocupa la decimotercera plaza del ranking (posición más alta representada por un banco). Para formar parte del ranking de multinacionales es necesario estar presente en al menos cuatro rankings nacionales; y el Grupo aparece ocupando buenas posiciones en las listas de mejores empresas para trabajar de Chile, México, Paraguay, Perú y Venezuela.

El principio de igualdad se encuentra recogido en su código de conducta y entre los valores éticos promovidos a todos los ámbitos de la empresa destacan: la igualdad y

diversidad de las personas. Prueba de ello es que pertenece a la Red de Empresas con el distintivo de “Igualdad en la empresa” concedido por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. En Mayo de 2010 se firmó el plan de igualdad, con los siguientes objetivos (Red empresas con el distintivo de igualdad, 2013):

- Igualdad de oportunidades en: el proceso de selección, el acceso al empleo, la formación, el desarrollo profesional, la retribución salarial y cultura de empresa.
- Conciliación de vida personal, laboral y familiar: incluye flexibilidad horaria, reducción de jornada, excedencias y traslados.
- Protección al embarazo y maternidad: regula los permisos por lactancia, maternidad/ paternidad, maternidad/ paternidad a tiempo parcial, permanencia en el puesto, vacaciones y la cobertura de las bajas por maternidad, salud.

Fuente: Adaptado de la Red de empresas con el distintivo de igualdad.

En BBVA cada dos años se lleva a cabo una encuesta de satisfacción de sus empleados con el objetivo de conocer la opinión de estos sobre aspectos como: la relación con los compañeros o superior inmediato, el equilibrio entre vida profesional y personal. En la última realizada en el año 2012, un 77% de los empleados completaron la encuesta en su totalidad y el índice de satisfacción global de los mismos fue de un 76%, tres puntos porcentuales superior al del año anterior. Los Aspectos mejor valorados de la empresa fueron: el trato a las personas, el orgullo de pertenencia al grupo y potencial de crecimiento profesional. Se puede comprobar la teoría de Herzberg de que los factores motivacionales son más importantes para la satisfacción de los empleados, que los Higiénicos. Estos altos índices de satisfacción laboral se ven reflejados en bajas tasas de absentismo laboral y de rotación voluntaria.

En el año 2013 se llevó a cabo la primera encuesta de reputación interna a los empleados. Esta revela que un comportamiento ético o responsable es el factor más relevante para la reputación con sus empleados. Le siguen en importancia el ser un buen lugar para trabajar y la identificación con la cultura corporativa. Es decir, teniendo un comportamiento ético aumenta el compromiso de los empleados con la organización.

BBVA como empresa perteneciente al DJSI⁶ ha sido evaluado por Robeco Sam, (2013) una gestora de activos centrada en la inversión sostenible. (Ver anexo 3) En materia de empleo ha obtenido los siguientes resultados:

- Desarrollo del capital humano: 100 puntos, percentil 90. Si lo comparamos los resultados de la media de la industria que es de 54, este banco se encuentra en una posición muy ventajosa.
- Indicadores laborales y derechos humanos se lleva 85 puntos (32 puntos por encima de la media de la industria), percentil 91.
- En cuanto a la atracción y retención del talento, el resultado es de 65 puntos que sigue estando dentro del percentil 80.

Podemos concluir afirmando que BBVA tiene una gran reputación como empleador, dada su alta posición en rankings oficiales y en vista a los altos niveles de satisfacción de sus empleados y de cobertura de promociones, baja rotación voluntaria, políticas de igualdad y conciliación. Lo que sin duda favorecerá la atracción y retención del talento. El realizar encuestas de reputación interna va a contribuir a aumentar el compromiso de sus empleados.

3.6 Orientación al cliente.

Para BBVA la satisfacción de las expectativas de los clientes y la lealtad de los mismos son dos objetivos estratégicos. De cara a conocer las expectativas de los clientes, valoraciones de su experiencia con el grupo y recoger sus recomendaciones se utiliza la herramienta Net Promotor Score (NPS)⁷. Todos los años se elabora un índice de satisfacción de clientes particulares con una escala del 1 a 10, el país con menor puntuación en 2012 ha sido España con un 7,1 (cuatro décimas menos que los ejercicios anteriores); mientras que en México, Perú, Argentina y Colombia se supera claramente el 8. (IRC de BBVA 2012)

Sabiendo que BBVA lleva a cabo las mismas políticas en todos los países que opera tenemos un buen indicador del impacto tan negativo que está teniendo la crisis sobre la opinión e imagen de los bancos en nuestro país, también nos permite inferir que

⁶ Dow Jones Sustainability Index.

⁷ Esta herramienta tiene en cuenta la opinión de los clientes del banco en todas las fases de la cadena de valor de la empresa.

entornos de crecimiento económico los bancos cuentan con un mayor respaldo social. En el caso concreto de España el banco ante una caída de los ingresos y de la capacidad de reembolso ha adaptado su oferta a la menor demanda de crédito sano. No hay que olvidar que el principio de prudencia rige el comportamiento del banco, por ello no va a conceder créditos a NINJAS⁸ o empresas con grandes problemas de solvencia pues estaría actuando en contra de este principio y en consecuencia dañando sus cuentas. Sin embargo en otros mercados su negocio está creciendo de forma de significativa, por ejemplo en México la cartera minorista de BBVA Bancomer tiene un gran dinamismo gracias al aumento de la concesión de créditos a PYMES, financiación al consumo, tarjetas de créditos e hipotecas individuales.

Otra de las razones por las que la puntuación en España ha disminuido este ejercicio es por los conflictos derivados de las cláusulas suelo⁹. La presencia de estas en las hipotecas impedía a los clientes beneficiarse de la bajada de tipos del Euribor, teniendo que pagar un tipo de interés más caro del que correspondería de acuerdo a las condiciones del mercado. De las 800.000 hipotecas del banco en España, 533.000 tenían esta cláusula. El principal problema no es la presencia de las mismas dentro del contrato sino la falta de transparencia a la hora de vender estos productos a los clientes. Dada la falta de transparencia de la entidad con sus clientes, el tribunal supremo ha sentenciado a la entidad a quitar esta cláusula de todas sus hipotecas, lo que implica una pérdida de beneficio para la entidad (Ausbanc y Cinco Días, 2013)

BBVA al ser conscientes que con la crisis se ha perdido confianza en los bancos, en el año 2012 en España se realizó un estudio de Experiencia del cliente, donde se detectaron las siguientes áreas de mejora:

- Reducir la extensión de cláusulas legales y el número de páginas de los contratos.
- Uso de un lenguaje más claro y preciso, excesivo número de páginas de los contratos.

⁸ No Job No Income No Assets: Personas sin trabajo, fuente de ingresos o activos. Expresión acuñada por Leopoldo Abadía.

⁹ Cláusula que incluyen los bancos dentro de las hipotecas, por el cual se establece el tipo de interés mínimo que el cliente pagará aunque el Euribor se encuentre a un tipo inferior al fijado.

En respuesta a esta falta de transparencia, la entidad ha apostado por “Mejorar la transparencia, claridad y responsabilidad (TCR) de la información sobre los productos ofertados en todos los puntos de contacto con el cliente.” Por ello en el año 2013 se inició en España un proyecto con el objetivo de generar el desarrollo de fichas de producto TCR en todos los contratos. Se tiene pensando expandirlo a países como México, Chile y Perú en los próximos años. (IRC BBVA, 2013)

A pesar de que hechos como la bajada en la satisfacción de los clientes, los juicios y reclamaciones por las cláusulas suelo denotan una necesidad de mejora de la transparencia en las comunicaciones además de sugerir un desgaste en la reputación que los clientes tienen de la entidad. El esfuerzo que BBVA está haciendo para comunicar de forma más transparente, clara y responsable la información a sus clientes sobre sus productos y servicios sin duda contribuirá a mejorar la reputación. Como ya se comentó anteriormente en el segundo apartado del marco teórico, la experiencia directa de interactuar con la empresa es el factor más importante en las percepciones que un individuo tiene de la empresa. Si mejora la experiencia del usuario ajustando la información de los productos (identidad comunicada) a las características reales de los mismos (identidad actual), sin duda mejorará la percepción que estos tienen sobre la compañía.

3.7 Responsabilidad Social Corporativa

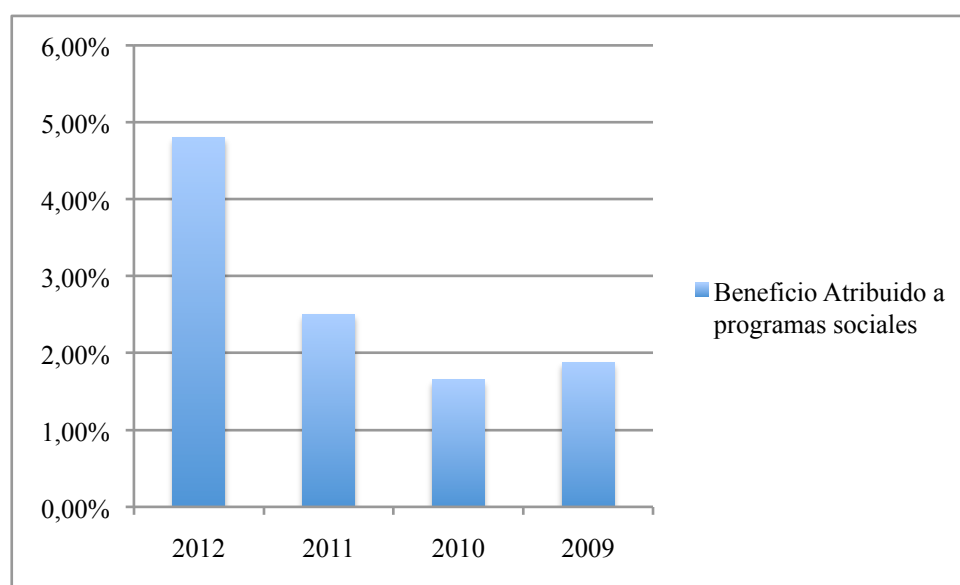
Como hemos mencionado anteriormente en el apartado “relación entre RSC y Reputación Corporativa” del marco teórico, para que una empresa obtenga la aprobación y el reconocimiento de sus grupos de interés (entre los cuales se encuentra la sociedad en la que opera la empresa), no sólo bastaría con maximizar el beneficio económico sino que también tener objetivos de carácter social y medioambiental. Las empresas nacen y se desenvuelven en entorno y una sociedad. Por les debe interesar: reducir el impacto negativo con su actividad y aportar el mayor valor añadido posible, no sólo como forma de mantener una buena reputación sino que también para garantizar la viabilidad económica de la sociedad (Camacho, Fernández, González Fabre, & Miralles, 2013).

Tiene sentido distinguir si BBVA está llevando a cabo Filantropía o verdadera Responsabilidad Social, pues como ya adelantamos en el marco teórico el impacto de

la segunda en la reputación es muy superior a la primera y tiene más vocación de permanencia. Para asegurarnos de que BBVA no ha llevado a cabo Filantropía, en una primera instancia debe haber una estabilidad en los recursos destinados a proyectos sociales y estos recursos se deben invertir en iniciativas relacionados con la realidad del banco.

En el siguiente gráfico se puede comprobar la tendencia a incrementar el porcentaje de Beneficio atribuido a programas sociales en los últimos años, lo que nos sugiere que no es una acción puntual sino un compromiso en aumento por parte la empresa.

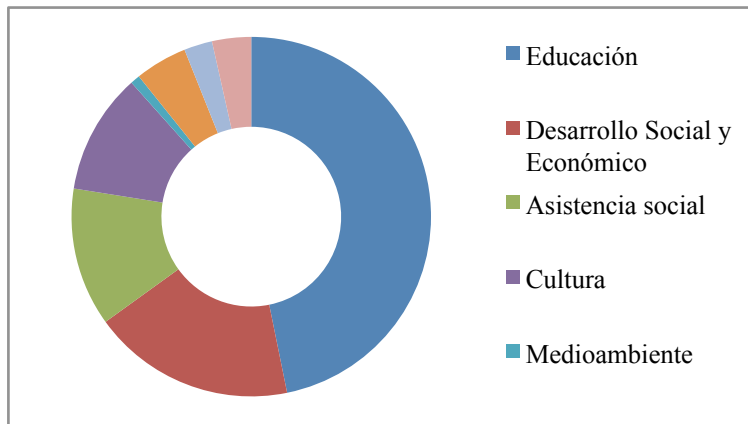
Ilustración 6: Beneficio destinado a programas sociales



Fuente: Adaptado de IRC 2012, IRC 2013.

BBVA destino en 2012 un 4,85% de su beneficio atribuido a proyectos sociales. Como se puede apreciar en el gráfico de distribución del gasto, la educación representa cerca de un 47% de lo que el grupo invierte (9% a educación financiera y 38% de niños y jóvenes), a esta le siguen los programas de Desarrollo Social y Económico con 18%, la asistencia social con un 12% y el 11% en cultura.

Ilustración 7: Distribución del gasto en RSC



Fuente: Adaptado del Informe de Responsabilidad Social del 2012 de BBVA

En consonancia con el interés de la RSC por los grandes problemas sociales (Educación, Pobreza, Sanidad) y minimizar el impacto negativo sobre el medioambiente. La política de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía se centra en cuatro ejes o bloques claramente diferenciados: Educación Financiera, Inclusión Financiera, Banca Responsable y Compromiso con la sociedad.

Como hemos visto en el apartado de Resultados financieros, la diversificación geográfica permite a BBVA poder crecer y obtener unos beneficios suficientes para sus accionistas pero al mismo tiempo le genera un compromiso. Al operar en países donde una buena parte de la población no tiene recursos suficientes para poder acceder a la financiación bancaria ni conocimientos financieros; como empresa socialmente responsable invierte en programas de educación e inclusión financiera.

El Compromiso con la Banca Responsable es una consecuencia de vivir conforme a los principios de la Ética e Integridad. Tener en cuenta no sólo criterios de viabilidad económica sino que también de impacto en el entorno a la hora de financiar proyectos, invertir en empresas que cumplan unos determinados estándares e intentar reducir el impacto medioambiental son los principales compromisos asumidos.

Ilustración 8: Eje actuación RSC



Fuente: Informe de Responsabilidad Social del 2012 de BBVA

En el gráfico de “Gasto en RSC” se puede observar cómo se mantiene una estabilidad en el porcentaje de beneficio invertido en iniciativas solidarias y medioambientales. Gracias al gráfico de distribución del gasto en RSC y los cuatro ejes de actuación del banco podemos constatar el sólido compromiso con la realidad de los países donde opera. De este modo podemos catalogar el gasto de la empresa en programas sociales y medioambientales como iniciativas de Responsabilidad Social y no de filantropía.

En los próximos epígrafes se va a explicar de forma más detallada cada una de las líneas de actuación del grupo en Responsabilidad Social.

3.7.1 Educación Financiera

El compromiso con la educación financiera se materializa a través de programas específicos en cada área geográfica donde el grupo opera.

Por un lado, se está llevando a cabo el proyecto “**Adelante con tu futuro**” destinado a personas bancarizadas o bancarizables en América Latina. Este programa ofrece dos tipos de talleres: unos sobre *finanzas personales* destinados a clientes y no clientes en los que se proporciona formación sobre temas como el ahorro, la tarjeta crediticia, crédito hipotecario, seguros de vida, fondos de inversión; el otro tipo de talleres son

para la creación y crecimiento de las PYMES. Por otro lado en España y Portugal está presente el programa “Valores de futuro”, diseñado para niños de primaria y primer ciclo de la educación secundaria. Por último en Estados hay programas tanto para menores “Teach children to Save” como para adultos “Money Smart”. En total

El alcance de estos programas ha sido significativo, desde el año 2008 han participado más de un 2.400.000 personas en estos programas y se llevan invertidos hasta la fecha unos 81,25 millones de euros (BBVA, 2013). El éxito de estos programas es una muestra del compromiso de la entidad con los grupos de interés externos, lo que ayudará a mejorar las percepciones que estos tienen de la compañía. Además proporcionar formación financiera tiene mucho sentido para un banco, teniendo en cuenta que muchos de los beneficiarios pueden ser futuros clientes. Unos clientes con mayores conocimientos están en mejor disposición de entender las comunicaciones de BBVA y por tanto para tomar mejores decisiones.

3.7.2 Inclusión financiera

El segundo eje de actuación del banco es facilitar a los segmentos desfavorecidos de la población el acceso a las finanzas. El grueso de este compromiso se gestiona a través de la **Fundación Microfinanzas de BBVA**. Esta fundación cuenta con 9 instituciones de microfinanzas en América Latina(BBVA, 2013). La siguiente tabla recoge los datos básicos sobre la fundación.

Tabla 8: Datos básicos Fundación Microfinanzas BBVA

Perfil del cliente	43% con ingresos inferiores a los 7\$ diarios
Nº de clientes	1.293.000
Nº empleados	6800
Red de oficinas	476
Impacto social	5 millones de personas

Volumen créditos concedidos	2700 millones de euros
-----------------------------	------------------------

Fuente: Adaptado del IRC 2012 de BBVA.

El impacto social de la fundación de BBVA hasta la fecha es muy notable: cerca 1,3 millones de personas beneficiadas, 2700 millones de euros en créditos y 6800 empleados no es nada despreciable.

Al facilitar el acceso a financiación, no sólo contribuye a mejorar la situación económica de los clientes sino que en un futuro estos podrán integrarse en la economía de sus países mediante la creación de negocios particulares por ejemplo. En el caso de llegar a contar con los recursos necesarios para pedir un préstamo en una entidad bancaria, será más probable que acudan a BBVA que a otro Banco. Dado la lealtad generada por la empresa. En un horizonte temporal amplio, esta medida podría contribuir a tener un mayor volumen de clientes en esos países.

3.7.3 Banca Responsable

El tercer bloque de actuación del grupo es la Banca Responsable, por ella se entiende la integración de variables ambientales, sociales, éticas y de gobierno corporativo en las operaciones diarias del negocio (financiación y gestión de activos, orientación al cliente, relación con empleados y proveedores y compromiso medioambiental). El banco recientemente ha creado un comité de Riesgos Sociales, Ambientales y Reputacionales. (BBVA, 2013)

3.7.3.1 Finanzas e inversión Responsables

A raíz de la crisis ha aumentado la cuota de mercado de los bancos con modelos de negocio alternativos como Triodos Bank y Fiare. Es mejor hablar de Banca alternativa¹⁰ que de Banca Ética, pues esta última da a entender que la banca tradicional no puede ser ética.

¹⁰ Es el conjunto de entidades intermediarias financieras cuya oferta de servicios no está condicionado exclusivamente al criterio de la rentabilidad-riesgo, sus servicios se basan en principios alternativos, de cooperación y sostenibles, son responsables

Para Calzado, (2013) los negocios que excluyen los bancos éticos son:

- Negocios vinculados con prácticas empresariales irresponsables (Pornografía, Armas, Alcohol, Tabaco)
- Negocios que incorporen prácticas injustas desde un punto de vista social de los derechos humanos
- Negocios que incorporen prácticas no sostenibles desde el punto de vista ecológico
- Negocios especulativos, como inversiones en paraísos fiscales.

De acuerdo con lo citado anteriormente pretende ser considerado por sus stakeholders como un banco ético. Ya que como hemos visto en apartados anteriores, está prohibido en su código de conducta financiar e invertir en negocios irresponsable con un estricto control por parte del departamento de cumplimiento. También ha firmado el pacto mundial de las naciones unidas por el cual se compromete a respetar la Declaración Universal de los Derechos Humanos. Su negocio no implica una actividad productiva que dañe directamente el medioambiente pero se está intentando reducir su impacto mediante el Plan Global de Ecoeficiencia.

3.7.3.1.1 Finanzas Responsables

Merece la pena destacar que BBVA adoptó los **Principios de Ecuador en el 2004**.

Los principios de Ecuador son un conjunto de estándares para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales en la financiación de proyectos. Estos principios se aplican a la financiación de nuevos proyectos de importe superior a los 50 millones de dólares estadounidenses.

De Acuerdo con la Corporación Financiera Internacional, rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado, se establecen tres categorías de proyecto:

- A) Proyectos con posibles impactos sociales o ambientales adversos significativos e irreversibles.
- B) Proyectos con posibles impactos sociales o ambientales adversos limitados y reversibles.

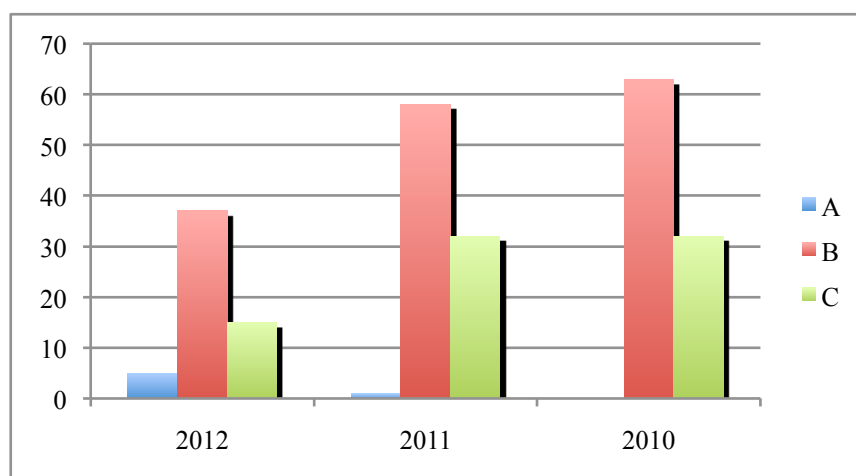
gestionando el dinero de sus clientes y su estructura de gobierno está fundamentada en la participación cooperativa.

C) Proyectos con impactos sociales o ambientales mínimos o inexistentes.

Para ver más información sobre la gestión de los principios de Ecuador ver Anexo número cuatro.

El siguiente gráfico muestra el número de proyectos de cada categoría que se han financiado en los tres últimos años de los que disponemos datos. Como se puede comprobar la mayoría de ellos son de un impacto social y o medioambiental adverso limitado y un número tan bien importante de impactos mínimos o nulos.

Ilustración 9: Financiación de proyectos por Categorías de BBVA



Fuente: Elaborado a partir del informe de Responsabilidad Social BBVA 2012

La incorporación de los principios de Ecuador es una muestra del interés de BBVA por institucionalizar la ética en la financiación de proyectos. Como se pudo comprobar mediante su encuesta de reputación a empleados, el ser más responsable contribuye a aumentar el compromiso de los mismos. Como ya mencionamos en el marco teórico, la empresa reducirá la probabilidad de verse afectada por la publicidad

negativa generada en una crisis pues los Stakeholders estarán más dispuestos a colaborar.

3.7.3.1.2 Inversión Responsable

Tanto la Gestora de previsión y pensiones como el Fondo empleo del grupo han firmado los Principios de Inversión Responsable (PIR), promovidos por las Naciones Unidas. En la siguiente tabla se encuentran recogido el plan de acción de BBVA AM para cumplir los compromisos firmados. Como se puede comprobar, se han alcanzado la mayoría de los objetivos (IRC 2012: Inversión Responsable BBVA).

Tabla 9: Plan de Ruta BBVA Asset Management

Objetivos	Plan de acción	Conseguido
Integración de los criterios ASG (riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo) en los fondos de pensiones de renta variable	- Creación de un Rating ASG en los que se incluyen estos factores de riesgos - Ponderar los riesgos con los resultados financieros.	Si
Integración de los criterios ASG (riesgos ambientales, sociales y de gobierno) en los fondos de pensiones de renta fija	- Ponderar los factores de riesgos ASG junto a los económicos y políticos	Si
Integración criterios ASG en los procesos de Due Diligence	Para obtener la recomendación de BBVA AM se deben superar estos criterios	No
Ejercicio de los derechos políticos	Participar en las juntas generales de accionistas	Si

Fuente: Elaboración propia a partir del IRC 2012 de BBVA

De cara a mejorar su reputación, BBVA ha lanzado sus primeros fondos de inversión solidarios¹¹. Estos suponen todavía un escaso 2,57% respecto al total de los fondos de inversión y pensiones gestionados. La idea es aumentar el número de estos en los próximos años. (IRC 2012: Inversión Responsable BBVA).

Como ya hemos comentado en el marco teórico y en el apartado de cultura, ajustar la identidad deseada a la actual mejora no sólo contribuye a mejorar las percepciones de los grupos externos sino que también de un colectivo importante como son los trabajadores. Para los trabajadores el comportamiento ético es el factor más importante para la reputación.

3.7.3.4 Política Medioambiental

BBVA ha asumido la iniciativa financiera del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) además de los principios de Ecuador e Inversión Responsable de los cuales ya hemos hablado en páginas anteriores. Además tiene una política medioambiental con los siguientes ejes de actuación: Plan Global de Ecoeficiencia y Huella ambiental, Cambio climático y financiación de energías renovables. (IRC 2012: Medioambiente BBVA)

En el Plan Global de Ecoeficiencia se fijaron objetivos de reducción de impactos medioambientales directos para el periodo de 2008 a 2012. En la siguiente tabla se encuentran los objetivos y el grado de cumplimiento de los mismos.

Tabla 10: Plan Global Ecoeficiencia 2008-2012

VARIABLES	Objetivo	Alcanzado
<i>Emisiones de CO2</i>	-20,00%	-14,92%
<i>Consumo agua</i>	-7,00%	-29,71%
<i>Consumo papel</i>	-10,00%	-17,32%
<i>Consumo energía</i>	-2,00%	-1,00%
<i>Certificado ISO 14001 edificios</i>	20%	29,00%

Fuente: Elaboración propia a partir del IRC 2012: Medioambiente BBVA

¹¹ Destinan una parte de sus beneficios a la financiación de proyectos sociales o de desarrollo a nivel nacional (inversiones en pequeñas empresas cuya actividad es positiva para la comunidad) o en países pobres a través de microcréditos.

Gracias a este plan se ha consolidado y sistematizado la recogida y el seguimiento de la huella ambiental.

Al hacer el esfuerzo por reducir el impacto medioambiental derivado de su actividad, el banco obtendrá un mayor reconocimiento de sus stakeholders externos como el gobierno y las ONG sensibilizadas con el cambio climático.

3.7.4 Compromiso con la sociedad

La Educación es uno de los focos más importantes del compromiso con la sociedad donde se destinan anualmente más de 30 millones casi un 40% de las inversiones en programas sociales, a través de programas de educación y juventud como las becas de integración «Niños Adelante», el proyecto La Primera Infancia de la OEI, Ruta Quetzal BBVA, el premio Acción Magistral, etc.

El compromiso social en España se materializa a través de las siguientes iniciativas:

- Yo soy empleo: Es un programa de apoyo a Pymes, Autónomos y emprendedores para crear 10.000 empleos.
- Promueve la participación de sus empleados en acciones solidarias mediante el proyecto Territorios Solidarios, se apadrina.
- Mediante el Plan Integra se da apoyo y reconocimiento a iniciativas innovadoras que proporcionen un empleo de calidad a personas discapacitadas
- Momento Project: un programa de apoyo al emprendimiento social, en el cual se proporciona formación, asesoramiento estratégico y visibilidad a los proyectos seleccionados.
- BBVA y la Fundación Adecco ayudan económicamente y a la búsqueda de empleo a los clientes del banco que pierdan su primera y única vivienda.

Estos planes se pueden ver con mayor detalle en el anexo 4.

3.8 Gestión de la reputación

BBVA tiene una presencia activa en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) además de contar con su propio Blog. En Facebook y Twitter cuenta con distintas páginas, normalmente una por cada país en el que tiene presencia significativa (España, México, Estados Unidos y resto de países latinoamericanos).

Siguiendo esta línea de integración en las redes sociales, BBVA en el año 2009 implementó un activo de investigación en medios sociales de IBM, el Corporate Brand Reputation Analysis (COBRA) para supervisar la Web de la empresa. Posteriormente se contrató el programa “IBM Cognos Consumer Insight”, una solución de recopilación automatizada de datos de consumidores. La herramienta está programada para supervisar y medir la percepción de los clientes sobre la marca a través de Internet (tanto en forma de comentarios en medios sociales como las voces de los expertos en artículos publicados sobre BBVA y sus competidores publicados en medios online). Así mismo sirve para medir los riesgos a los que se expone la reputación e incrementar la satisfacción del cliente o sociedad en general. (IBM, 2013)

Las ventajas:

- Conocer las necesidades y opiniones de los clientes sobre la compañía y responder de forma coherente a las mismas.
- Medir la eficacia de las campañas de publicidad sobre nuevos productos, la atención al cliente o noticias corporativas.
- Buscar el origen del problema en los comentarios negativos e intentar solventarlos.

Todas las zonas geográficas donde BBVA opera están usando esta solución para medir la reputación de forma automática, así se obtiene información, mediciones y metodología estandarizadas. (IBM, 2013).

3.9 Resultados del estudio de las dimensiones de la reputación

Tabla 11: Resultados del estudio de las dimensiones de la reputación

	Impacto en reputación
Resultados Financieros	Siendo la solvencia financiera, los beneficios y el potencial de crecimiento uno de los factores más importantes para la reputación de una entidad financiera; BBVA debería gozar de una buena reputación por parte de los analistas e inversores y del resto de grupos de interés del banco.
Visión y Liderazgo	<p>El sistema de cumplimiento y el código de conducta pretenden hacer realidad la visión y los valores de la entidad. Asentando las bases necesarias para tener una buena reputación con sus stakeholders.</p> <p>El tener una buena estructura de gobierno corporativo ayuda a mejorar la reputación del banco con sus accionistas y potenciales inversores.</p>
Relación con los empleados	<p>La buena reputación como empleado reconocida en rankings y los altos niveles de satisfacción de sus empleados y favorecerá la atracción y retención del talento.</p> <p>El realizar encuestas de reputación interna va a contribuir a aumentar el compromiso de sus empleados.</p>
Relación clientes	<p>Se aprecia un cierto desgaste en la reputación que los clientes tienen de la entidad, debido a la falta de transparencia en la comercialización de productos como las cláusulas suelo.</p> <p>El esfuerzo para comunicar de forma más transparente, clara y responsable, ayudará a mejorar la reputación.</p>

RSC	El sostenido gasto en iniciativas solidarias y medioambientales, junto con el esfuerzo paulatino de hacer más socialmente responsable su cadena de valor (Financiación e Inversión), reflejan una verdadera Responsabilidad Social. Lo que impacta de forma muy positiva sobre la reputación que tienen grupos de interés.
-----	--

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, BBVA presenta un buen desempeño en todas las variables estudiadas. Las áreas en las que tiene un mejor desempeño y tienen un mayor impacto en su reputación son: Relación con los empleados, Resultados Financieros y RSC. Por otro lado la reputación que los clientes del banco tienen de la compañía depende del área geográfica que se considere, siendo España el país donde mayor deterioro ha sufrido y por ello se están iniciando medidas para remediar la situación.

4. Conclusiones

El buen desempeño en cada una de las dimensiones de la reputación analizadas (todas menos Atracción Emocional), nos sugiere que BBVA debería tener una buena reputación por parte de sus *stakeholders*. Los resultados de nuestro estudio concuerdan con el séptimo puesto de empresa con mejor reputación en España, elaborado por Merco. Por tanto el estudio de la reputación a nivel teórico, es decir, sin realizar cuestionarios a directivos, expertos ni ciudadanos; nos arroja las mismas conclusiones que nos ofrece la metodología empleada por Merco, además de detectar las fortalezas y áreas de mejora.

Considerando los resultados del ranking elaborado por Merco como una buena estimación de la reputación que realmente tiene la empresa (aunque cuente con la limitación de que las opiniones de directivos y expertos son altamente susceptibles de cambio en el corto plazo), el estudio teórico de la dimensiones de la reputación, en este caso, nos proporciona a una estimación fiable de la reputación de la compañía. Pero no se puede generalizar y afirmar que la metodología de estudio de la reputación que se ha empleado, va siempre va a concordar con los resultados de los rankings de Reputación. Esto se debe al obvio razonamiento de que un caso no es una muestra lo suficientemente significativa, si se hubiesen analizado a más empresas estaríamos en mejor disposición de hacer una generalización. Además otra limitación que tiene la metodología empleada es el excesivo uso de información secundaria; sobre todo de información interna de la compañía. Aunque la información financiera y el informe de responsabilidad social está auditada por auditoras de prestigio, la efectiva supervisión del comité de cumplimiento de que realmente se vive el código de conducta (que regula relaciones con proveedores, clientes y empleados) dentro de la empresa se está implícitamente dándola por válida. Siendo probable que mecanismos diseñados presenten vías de escape y áreas de mejora. Sin embargo las fuentes secundarias no internas empleadas, como son Great Place to Work, Robecco SAM, Ausbanc, prensa económica especializada, entre otros utilizados; aportan una mayor validez y fiabilidad.

Los subobjetivos planteados para alcanzar el objetivo primario de la investigación se han alcanzado razonablemente bien. Los dos primeros han sido abordados en el marco teórico, siendo la base necesaria para estudiar en profundidad la Reputación de BBVA. Se ha alcanzado los conocimientos y la comprensión necesaria sobre la reputación corporativa y las dimensiones de las que está depende. El tercero de ellos se ha logrado de acuerdo a la metodología empleada, con el principal inconveniente de las fuentes de información empleadas. El objetivo general de la investigación se cumple parcialmente, aunque se abre un campo de investigación para aquellos que estén interesados en comprobar como la reputación que una empresa debería tener, corresponde con la reputación que una empresa tiene. Esto sería interesante pues ayudaría a concienciar a las empresas a ver la reputación como un medio para alcanzar la excelencia, mas que como un fin en sí mismo.

5. Bibliografía

- Comunicación Personal: Calzado, J. (2013). *Banca Ética: Responsabilidad y Rentabilidad. El caso Triodos Bank en España*. Publicaciones Universidad Politécnica de Valencia.
- Camacho, I., Fernández, J. L., González Fabre, R., & Miralles, J. (2013). *Ética y responsabilidad empresarial*.
- Campuzano, L. F. (10 de Febrero de 2014). Responsabilidad social. (C. Valenzuela, Interviewer)
- Casado, A. M., Pélaez, J. I., & Cardona, J. (2014). Managing Corporate Reputation: A perspective on the Spanish Market. *Corporate Reputation Review*, 46-63.
- Cinco días. (25 de Octubre de 2013). *BBVA abonará el dividendo en metálico y distribuirá hasta el 40% del beneficio*. Retrieved 10 de Febrero de 2014 from Cinco Días: Mercados:
http://cincodias.com/cincodias/2013/10/25/mercados/1382677718_956928.html
- Cinco Días. (19 de Noviembre de 2013). *El supremo confirma la nulidad de las cláusulas suelo de BBVA*. Retrieved 26 de Febrero de 2014 from Diario Cinco Días:
http://cincodias.com/cincodias/2013/11/19/mercados/1384864376_672631.html
- CNMV. (2006). *Código Unificado de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas*. Retrieved 23 de Enero de 2014 from Publicaciones CNMV:
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/CodigoGov/Codigo_unificado_Esp_04.pdf
- CNMV. (2012). *Publicaciones CNMV: Informe Anual Gobierno Corporativo Empresas del IBEX 35*. Retrieved 10 de Febrero de 2014 from CNMV:
https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Informes/IAGC_IBEX35_2012.pdf
- Comisión Europea. (2001). *Libro Verde- Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las empresas*.
- López Triana, I., & Nogueira, J. M. (2 de Julio de 2013). *Ética y Gobierno Corporativo de la banca Española*. Retrieved 25 de Marzo de 2014 from Villafañe y Asociados .
- López, A. (2013). Prólogo. In E. Carreras, Á. Alloza, & A. Carreras, *Reputación Corporativa* (pp. 12-13).
- López, A. (2013). Prólogo. In E. Carreras, Á. Alloza, & A. Carreras, *Reputación Corporativa* (pp. 17-19).
- Alfaro, T. (20 de Febrero de 2014). Reputación Corporativa de BBVA. (C. Valenzuela, Interviewer)
- Ausbanc. (2014). *Cláusulas suelo*. Retrieved 2 de Marzo de 2014 from http://www.ausbanc.es/web/BBVA,_Bankia_y_Banco_Sabadell_ya_estan_suprimiendo_20119261400.asp

Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2003). Managing the multiples identities of a corporation. In J. M. Balmer, & S. A. Greyser, *Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing* (pp. 15-29).

BBVA. (2010). *Historia de BBVA/ La integración BBVA*. Retrieved 20 de Febrero de 2014 from Información Corporativa de BBVA:
<http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/historia/la-integracion-bbva/index.jsp>

BBVA. (2011). *Información Corporativa/Conózcenos/ Presencia Internacional*. Retrieved 20 de Febrero de 2014 from Página web de BBVA:
<http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/presencia-internacional/index.jsp#>

BBVA. (2013). *Información Corporativa/Conózcenos/Estructura organizativa*. Retrieved 20 de Febrero de 2014 from Página web de BBVA:
<http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/estructura-organizativa/index.jsp>

BBVA. (2011). *Información Corporativa/ Conózcenos/ Organigrama*. Retrieved 20 de Febrero de 2014 from BBVA: <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/informacion-corporativa/conozcanos/organigrama/index.jsp>

BBVA. (2012). *Informe Anual Gobierno Corporativo 2013*. Retrieved 05 de Febrero de 2014 from Inversores BBVA:
http://inversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/6IAGC_2013ESPA_OL_tcm926-432778.pdf

BBVA. (2014). *Informe Trimestal 4 tr 2013*. Retrieved 10 de Marzo de 2014 from Accionistas e inversores de BBVA.

BBVA. (2013). *IRC 2012: Banca Responsable*. Retrieved 2 de marzo de 2014 from BBVA Banca para todos: <http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/banca-responsable/>

BBVA. (2013). *IRC 2012: Banca Responsable/ Finanzas Responsables*. Retrieved 02 de marzo de 2014 from BBVA Banca para todos:
<http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/banca-responsable/finanzas-responsables/>

BBVA. (2012). *IRC 2012: Banca Responsable/ Medioambiente*. Retrieved 2014 de marzo de 10 from BBVA Banca para todos: <http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/banca-responsable/medio-ambiente/>

BBVA. (2012). *IRC 2012: Banca Responsable/ Orientación al cliente*. Retrieved 8 de Marzo de 2014 from BBVA Banca para Todos :
<http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/banca-responsable/orientacion-al-cliente/>

BBVA. (2013). *IRC 2012: Educación financiera*. Retrieved 2 de Marzo de 2014 from BBVA Banca para todos: <http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/educacion-financiera/>

BBVA. (2013). *IRC 2012: Inclusión financiera*. Retrieved 2 de Marzo de 2014 from BBVA Banca para todos: <http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/inclusion-financiera/>

BBVA. (2012). *IRC 2012: Indicadores clave*. Retrieved 30 de Febrero de 2014 from BBVA Banca para todos: <http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/perfil-progresos-y-objetivos/indicadores-clave-de-rc/>

BBVA. (2013). *IRC 2013: Comunicación transparente, clara y responsable*. Retrieved 5 de Marzo de 2014 from BBVA Banca Para todos: <http://bancaparatodos.com/irc/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2013/comunicacion-transparente-clara-y-responsable/>

BBVA. (2012). *IRC: Banca Responsable/Inversión Responsable*. Retrieved 3 de Marzo de 2014 from BBVA Banca para Todos: <http://bancaparatodos.com/informacion-de-responsabilidad-corporativa-2012/banca-responsable/inversion-responsable/>

BBVA. (2013). *Presentación RSC: página 1*.

Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on CSR and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics* .

Elsevier. (2009). *Reputation Management*.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*.

Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and Corporate strategy. *Academy of Management Journal* , 233-258.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (1998). *The Reputational Landscape*.

Fombrun, C., Gardberg, N., & Barnett, M. (2000). Corporate Social Responsibility and Reputation Risk. *Business and Society Review* , 1-2.

Friedman, B. A. (2009). Human Resource Management Role Implications for Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review* , 230-233.

(2008). Chapter 2: Reputation Loss. In L. Gaine- Ross, *Corporate Reputation* (pp. 17-19).

(2008). Chapter 1: Reputation Matters. In L. Gaines- Ross, *Corporate Reputation* (pp. 6-9).

Gestratégica. (Diciembre de 2010). Retrieved 02 de Marzo de 2014 from http://www.gestrategica.org/templates/noticias_detalle.php?id=370

Great Place to Work. (2013). *Las mejores multinacionales para trabajar del mundo/ la lista*. Retrieved Febrero de 25 de 2014 from Página web de Great Place to Work: <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo/la-lista>

Grupo BBVA. (2013). *Código de conducta: página 8*. Retrieved 26 de Febrero de 2014 from Grupo BBVA: http://www.bbva.com/TLBB/fbinesp/codigo_conducta_bbva_nuevo.pdf

- Herzberg, F. (1959). In *Work and the nature of man* (pp. 71-91).
- IBM. (2013). *BBVA Cognos Consumer Insight*. Retrieved 27 de Febrero de 2014 from http://www-05.ibm.com/services/es/smarter-references/pdf/CS_BBVA_CCI_ES.PDF
- Mcguire. (1990). Perception of a firm quality: a cause or result of firm performance. *Journal of Management* , 167-180.
- Merco. (2013). *El proceso de elaboración de Merco*. Retrieved 15 de Febrero de 2014 from http://www.merco.info/datafiles/0000/4004/El_proceso_de_elaboracion_de_Merco_2013.pdf
- Merco. (2013). *Ranking de Reputación de Empresas y Sectores*. Retrieved 10 de Febrero de 2014 from Merco: <http://www.merco.info/es/countries/4/rankings/2>
- Núñez Partido, A. (2012). *Determinantes del Comportamiento Laboral*.
- Paujen, K. (2006). Living in agreement with a contract. Management of a moral and viable firm. *Journal of Business Ethics* .
- Red empresas con el distintivo de igualdad. (2013). *Documentos BBVA*. Retrieved 25 de Febrero de 2014 from Igualdad en la empresa: <http://www.igualdadenaempresa.es/redEmpresas/distintivo/docs/bbva.pdf>
- Reputation Institute. (2013). *Rep Trak Pulse España*.
- Robeco Sam Sustainability Investing. (2013). *Company Benchmarking Scorecard*. Retrieved Febrero de 15 de 2014
- Robert, & Dowling. (2002). Corporate Reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal* , 1077-1093.
- Sacconi, L. (2007). A Social Contract Account for CRS as an Extended model of corporate governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity. *Journal of Business Ethics* , 77-96.
- Shandwicks, W. (2006). *Safeguarding reputation*.
- Shandwicks, W. (2006). *Safeguarding Reputation*.
- The Economist Intelligence Unit. (2005). *Reputation: Risk of Risks*.
- Unit, T. E. (2005). *Reputation: "risk of risk"*.
- Van Riel, C. (2003). Chapter 8: The management of Corporate communications. In I. R.-L. Perspectives on Identity, *Balmer, John M.T; Greyser, Stephen A* (pp. 161-171).
- Villafañe y Asociados. (2014). Retrieved 14 de Febrero de 2014 from <http://www.villafane.com/reputacion.html>
- Waddock. (2000). The multiple Bottom lines of Corporate Citizenship: Social investing, Reputation and Responsibility audits. *Business and Society Review* , 323-345.

Anexos:

Anexo 1: Principios del pacto mundial de las naciones unidas.

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos”
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”
4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”
7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”

Anexo 2: Robeco Sam. Dow Jones Sustainability Index.

Variables	Valoración empresa	Percentil	Media del sector
-----------	--------------------	-----------	------------------

<i>D. Económica</i>	81	74	67
Gestión de la marca	100	92	61
Gobierno Corporativo	77	57	72
Código de conducta/ Cumplimiento y Corrupción	78	66	73
CRM	85	67	66
Estabilidad financiera	88	61	61
Riesgos y gestión de crisis	82	63	72
<i>D. Medioambiental</i>	81	85	52
Política medioambiental	83	77	58
Informes medioambientales	63	59	48
Eco eficiencia Operativa	54	67	37
<i>D.Social</i>	78	90	51
Inclusión financiera	78	78	47
Ciudadanía	88	87	46
Desarrollo del Capital humano	100	90	54
Indicadores laborales y de derechos humanos	85	91	63
Atracción y retención del talento	65	80	49
Salud y seguridad en el trabajo	65	71	41
Escucha a los grupos de interés	84	88	56

Fuente: Adaptado del Company Benchmarking Scorecard de Robeco Sam Sustainability

Anexo 3: Principios de Ecuador.

En BBVA además de clasificar los proyectos, se categorizan también la ubicación de los mismos. Estas son:

- A) Áreas resilientes y bien dotadas para hacer frente a los impactos ambientales y sociales. Suelen ser áreas urbanas o designadas específicamente para actividades similares a las del proyecto.

- B) Áreas capaces de absorber un cierto nivel de impacto significativo.
- C) Áreas muy sensibles con poca capacidad de absorber impactos. Pueden ser sitios con patrimonio cultural, presencia de pueblos indígenas u otros grupos vulnerables.

IRC 2012: Finanzas Responsables BBVA (2013)

En cuanto al alcance de los proyectos, En BBVA los PE no sólo se aplican a asesoramientos y Project finance¹² sino que también a préstamos puentes¹³, proyectos de operación, cesión de derechos de crédito y crédito comprador

Un equipo en el área de Corporate and Investment Banking se dedica a la gestión de los PE asumiendo las responsabilidades de análisis de los proyectos financiados, representación del Banco ante los grupos de interés, rendición de cuentas ante la Alta Dirección y diseño del sistema de gestión. Además propone la adopción de mejores prácticas y formación en los aspectos relacionados con los PE. (IRC 2012: Finanzas Responsables BBVA (2013))

Anexo 4: Compromiso Social

Tabla 12: Yo soy empleo

Objetivo	Programa de apoyo a Pymes, Autónomos y emprendedores para crear 10.000 empleos
Líneas de actuación	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudas económicas de 3000€ o 1500€ por trabajador contratado - Servicios de selección de personal

¹² Es una técnica o mecanismo de financiación de inversiones cuyo fundamento es la capacidad del proyecto para generar flujos de caja positivos y no la solidez y solvencia de los patrocinadores, que son quienes proponen la idea de negocio que constituye el proyecto que hay que financiar. Por tanto, la financiación del proyecto no depende tanto del valor de los activos que los patrocinadores están dispuestos a poner como garantía del proyecto, como de la capacidad del proyecto para pagar de la deuda contraída y remunerar el capital invertido

¹³ Préstamo Puente: es un tipo de financiación a corto plazo con el que se anticipan los fondos mientras se tramita el préstamo definitivo. El más habitual es el destinado a la adquisición de una vivienda mientras se tramita la venta de otra. Se trata, por tanto, de comprar antes de vender y con ese fin el banco

	- Cursos específicos de formación
Logros	<ul style="list-style-type: none"> - El 70% de los contratos formalizados son indefinidos - Mas de 1000 empresas han recibido cursos de formación - Mas de 2500 ayudas económicas

Fuente: Adaptado de la presentación de RSC BBVA octubre 2013

Tabla 13: BBVA y fundación Adecco

Objetivo	Ayudar a los clientes del banco que pierdan su primera y única vivienda
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Aportación económica de entre 200 y 400 euros mensuales durante un periodo máximo de 24 meses. - Ayuda personalizada en la búsqueda de empleo.
Logros	<ul style="list-style-type: none"> - Se destinaron 32 millones de euros en 2013 - Aportación de 900 viviendas al fondo social de vivienda.

Fuente: Adaptado de la presentación de RSC BBVA octubre 2013

BBVA promueve la participación de sus empleados en acciones solidarias mediante el proyecto Territorios Solidarios, en el cual los empleados han apadrinado y votado proyectos solidarios de los cuales 189 proyectos han sido elegidos para hacerse realidad, con un alcance estimado de 500.000 personas

BBVA está llevando a cabo Momentun Project, un programa de apoyo al emprendimiento social, junto a ESADE y con la colaboración de PwC, a través del cual proporcionan formación, asesoramiento estratégico, visibilidad y formación a los proyectos seleccionados. De las cuarenta proyectos participantes en el programa doce obtuvieron financiación.

Mediante el Plan Integra se da apoyo y reconocimiento a iniciativas innovadoras que proporcionen un empleo de calidad a personas discapacitadas. Tras las cinco ediciones celebradas se han repartido 2,5 millones de euros entre las 35 entidades

premiadas, lo que ha contribuido a la creación de 435 nuevos puestos de trabajo para discapacitados y el mantenimiento de 3.476 empleos.