



**BUENAS PRÁCTICAS**  
EMPRESARIALES  
PARA LA PROYECCIÓN  
INTERNACIONAL DE  
**MADRID**



MADRID  
espacios y confort

## **5** PRESENTACIÓN

---

Alcaldesa de la Ciudad de Madrid

---

Presidente de la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid

---

Vicepresidente Segundo del Foro de Empresas por Madrid

---

## **12** INTRODUCCIÓN

---

## **15** EMPRESAS

---

## **34** BUENAS PRÁCTICAS

---

**38.**  
SOCIEDAD

**72.**  
PERSONAS

**97.**  
CLIENTES

**124.**  
PROCESOS

**154.**  
CIUDAD





# 5 PRESENTACIÓN

---



Ayuntamiento de Madrid



El estudio sobre “Buenas prácticas empresariales para la proyección Internacional de Madrid” es una iniciativa que responde a uno de los objetivos del Foro de Empresas por Madrid: definir estrategias para la promoción y proyección internacional de Madrid.

Con este estudio, el Foro de Empresas por Madrid difunde uno de los valores diferenciales de nuestra ciudad en el panorama global, como es el liderazgo del sector empresarial en la ejecución de buenas prácticas que convierten a la capital de España en un modelo para otras ciudades y regiones del mundo.

Este estudio analiza todos los aspectos de la actividad empresarial en su conexión con la vitalidad y dinamismo de Madrid en campos como el económico, las infraestructuras y servicios, la conectividad, el medio ambiente, la calidad de vida o el talento.

Gracias a la Cámara de Comercio e Industria de Madrid, que ha liderado este proyecto y se ha encargado de su materialización en colaboración con las empresas del Foro, hoy contamos con un catálogo pionero a la hora de mostrar los grandes valores de Madrid a través de las buenas prácticas de su sector empresarial.

El estudio se divide en cinco grandes apartados –sociedad, personas, clientes, procesos y ciudad– con un total de treinta y tres programas que transmiten la realidad de Madrid como una ciudad de oportunidades para todos, como una capital emprendedora, competitiva y solidaria.

Quiero agradecer el trabajo realizado por la Cámara de Comercio e Industria de Madrid en colaboración con las empresas del Foro Acciona, Banco Santander, BBVA, Caixabank, Clear Channel, El Corte Inglés, Garrigues, Grupo Villar Mir-OHL, Iberia, IFEMA, Mahou-San Miguel, Mutua Madrileña, Reale y Telefónica, así como al Grupo Tragsa, Revitass, Room Mate Hotels y a Sanitas por su estrecha participación en este proyecto.

Confío en que esta iniciativa se consolide con el fin de seguir identificando los valores que hacen fuerte al sector empresarial y a nuestra ciudad.

**Ana Botella**  
ALCALDESA DE MADRID



Cámara  
Madrid

Cámara Oficial de Comercio  
e Industria de Madrid



La Cámara de Comercio de Madrid colabora con las empresas madrileñas para hacerlas más sólidas y competitivas, conscientes de que con ello estamos contribuyendo al crecimiento económico de nuestra ciudad y a potenciar la imagen de Madrid en el exterior, así como a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los madrileños.

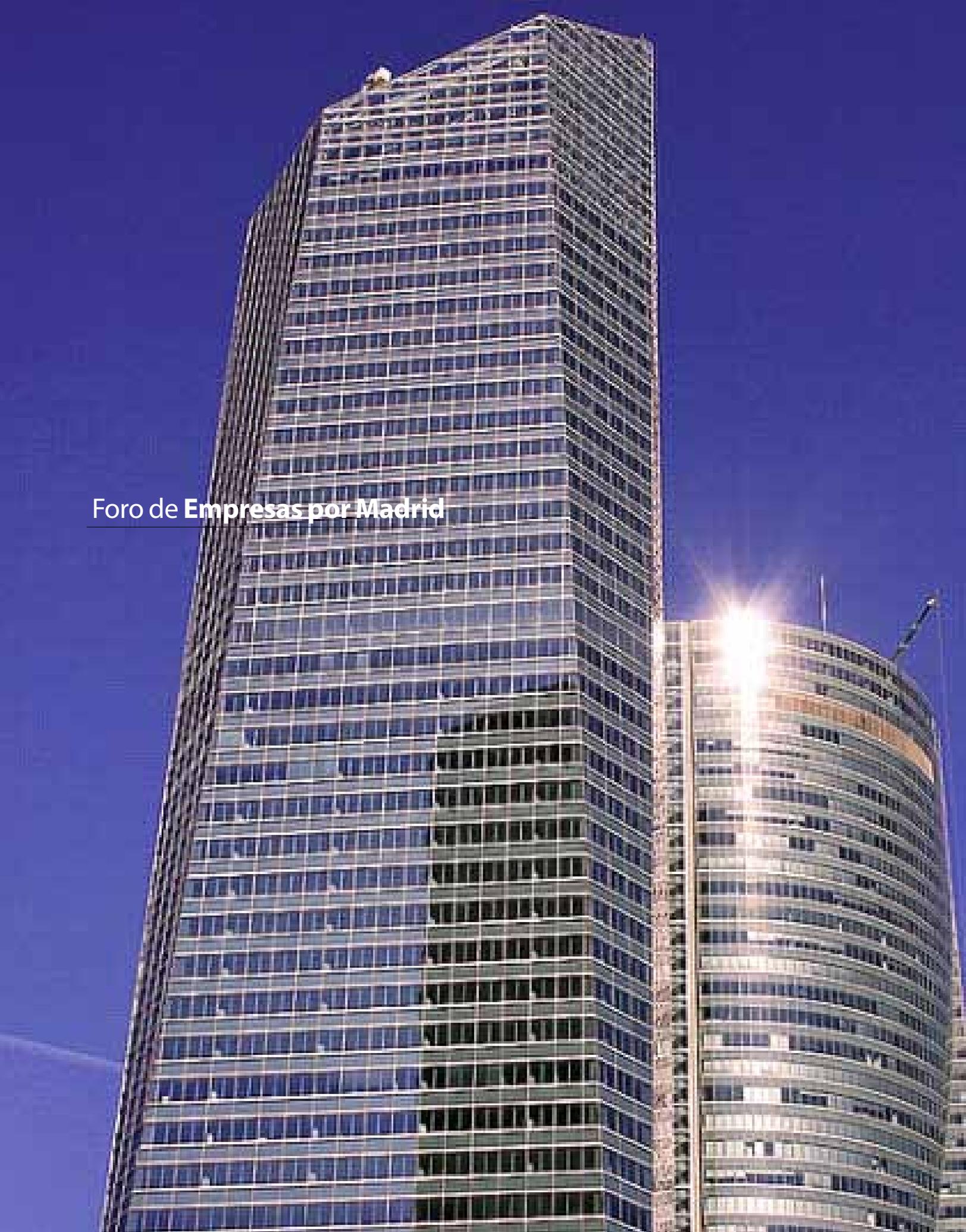
En esta línea de trabajo, dedicamos buena parte de nuestro trabajo a tender puentes con la comunidad empresarial internacional y a mostrarles que Madrid es un excelente destino para hacer negocios e invertir.

Sin duda, el trabajo de empresas como las que se recogen en este estudio, repercute de forma muy positiva en la percepción que se tiene de Madrid fuera de nuestras fronteras, como demuestra el informe "Ciudades y Regiones Europeas del Futuro 2014/2015", publicado por el diario económico Financial Times, en el que Madrid figura entre las diez ciudades más atractivas del sur de Europa para la inversión extranjera.

Agradecemos al Foro de Empresas por Madrid que ponga en valor el buen hacer de las empresas madrileñas. Estoy seguro de que las iniciativas recogidas en el estudio servirán, no solo como instrumento de identificación e intercambio de buenas prácticas, sino también de estímulo y aliciente para que otras empresas profundicen en el terreno de la excelencia.

**Arturo Fernández Álvarez**

PRESIDENTE DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE MADRID,  
CORPORACIÓN MIEMBRO DEL FORO DE EMPRESAS POR MADRID



Foro de **Empresas por Madrid**

Tal y como señala el artículo 4 del Decreto de 22 de marzo de 2013 de la Alcaldesa de creación y funcionamiento del Foro de Empresas por Madrid, entre las finalidades y funciones del Foro de Empresas está la de intercambiar, analizar y debatir ideas a efectos de la definición de posibles estrategias que sirvan para la promoción y proyección internacional de la Ciudad de Madrid.

En atención a la citada finalidad, el estudio "Buenas prácticas empresariales para la proyección internacional de Madrid" surge como una iniciativa del Foro de Empresas por Madrid cuyo objetivo es la presentación de la ciudad de Madrid, a través de la actividad de sus empresas, a fin de potenciar la internacionalización de Madrid.

Tradicionalmente el término "universal" ha sido el que más se ha utilizado para definir la relevancia y magnitud de una ciudad. La calificación de una ciudad como universal vendría a significar, en la acepción literal del término, que pertenece o se extiende a todo el mundo, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Hay ciudades que son universales por el devenir de la propia historia y otras que se han consagrado como universales por la singular relevancia que han conseguido trabajadamente obtener en el ámbito internacional.

En todo caso, lo que no ofrece dudas es que la internacionalización de las ciudades, su vocación de universalizarse, las hace más prósperas en todos los ámbitos (cultural, social, económico, etc.), con el consiguiente efecto positivo en la calidad de vida de sus ciudadanos.

En el ámbito empresarial el término "universal" encuentra su paralelo en el término "global". La globalización, entendida como la tendencia de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales, más que ser una vocación, se ha convertido desde hace tiempo para muchas empresas en una auténtica obligación.

El trabajo continuado, la audacia, los aciertos (y en igual medida los errores) y sobre todo la perseverancia han traído como fruto que a día de hoy no sean pocas las empresas españolas que puedan calificarse como globales, siendo muchas otras las que ya están recorriendo la senda de su globalización.

La experiencia adquirida y la imagen que proyectan las empresas establecidas en Madrid al (y en el) exterior pueden ser unas valiosas herramientas de las que se puede valer la ciudad de Madrid a fin de potenciar su internacionalización.

Así lo ha entendido el Foro de Empresas por Madrid que, a través del presente trabajo sobre buenas prácticas empresariales, pretende poner al servicio de la ciudad el conocimiento, reputación y posicionamiento de los que gozan algunas de las empresas establecidas en la ciudad en el plano internacional.

Confiamos que esta iniciativa sirva para cumplir satisfactoriamente el objetivo con el que ha sido llevada a cabo.

**Fernando Vives**

VICEPRESIDENTE SEGUNDO DEL FORO DE EMPRESAS POR MADRID

## INTRODUCCIÓN

---

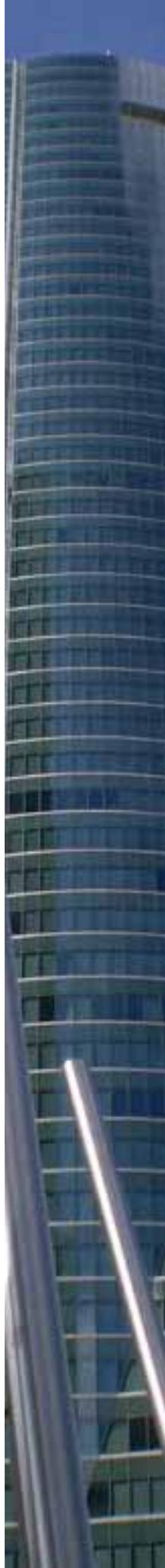
El estudio “Buenas prácticas empresariales para la proyección internacional de Madrid” es una iniciativa del Foro de Empresas por Madrid cuyo objetivo es la presentación de la ciudad de Madrid a través de la actividad de sus empresas en el terreno de las buenas prácticas. Para la realización del estudio han participado no sólo las empresas del Foro sino también otras que por su actividad ocupan un lugar destacado en el mundo económico madrileño.

Las prácticas de las empresas son una excelente tarjeta de presentación de la ciudad, potenciando su internacionalización. ¿Qué mejor forma de dar a conocer las excelencias de Madrid a través de sus empresas y sus buenas prácticas? Y por añadidura, ¿Qué mejor forma de dar a conocer la actividad y excelencia de las empresas a través de un modelo de ciudad como es Madrid? Este original estudio, sobre el cual no existen antecedentes en ninguna ciudad a nivel mundial, pretende dar respuestas a estas dos preguntas, teniendo la vocación de ser un instrumento de promoción útil no sólo para la ciudad sino también para su tejido empresarial.

Las empresas que han participado en este estudio están contribuyendo, a través de las buenas prácticas por ellas desarrolladas, al bienestar de los ciudadanos madrileños, y por ende, a la proyección internacional de la propia ciudad. Se hace evidente que en un contexto de globalización, no sólo de la actividad de las empresas sino también de la sociedad que configura su entorno más inmediato, las ciudades no escapan a esta corriente, ciudades altamente vinculadas con sus empresas, cada vez más internacionalizadas. No se puede olvidar que la internacionalización empresarial es un proceso imparable e irreversible. En el lado positivo de la balanza, se ha hecho mucho, si bien queda aún camino por recorrer. Y esta constatación es igualmente extensible a la ciudad de Madrid.

Se puede definir toda buena práctica como una acción o conjunto de acciones, que son eficaces, sistemáticas, eficientes, y sostenibles, y están pensadas y llevadas a cabo por los miembros de una organización con el apoyo de sus órganos de dirección. Se refiere siempre a hechos, no a intenciones. Éstos hechos, como queda expuesto a lo largo del estudio “Buenas prácticas empresariales para la proyección internacional de Madrid” pueden ser de distinta naturaleza, pero se caracterizan por poder ser expuestos a otros, ser evidenciables, y en definitiva, por ser importantes para la misión de la empresa.

Los ejemplos descritos en este estudio han sido el resultado de la identificación previa de una necesidad, mediante la evaluación y detección de un estado de mejora en la organización empresarial. Podrán haber sido realizadas a través de procesos promovidos por la propia empresa o bien a través de iniciativas



similares desarrolladas en otras empresas del sector. No son una acción puntual de un día, sino que se realizan a lo largo del tiempo continuamente, y tienen carácter de permanencia en la empresa. Un signo que las caracteriza es que para su desarrollo el papel de las personas de la propia organización es clave; están pensadas por sus miembros desde el primer momento en el que nace una idea y son la expresión de la acción de agentes pertenecientes a la organización, quedando relegados los expertos externos, si fuera el caso, a un nivel secundario.

Un factor crítico de éxito es el apoyo de los órganos de dirección, que deben no solamente liderar e impulsar el proceso de cambio, sino también respaldarlo permanentemente poniendo medios para su ejecución. Dar ejemplo aparece así como un elemento fundamental de la acción ejecutiva. En otras palabras, la dirección de la empresa, con su implicación directa, debe evidenciar su compromiso. Las buenas prácticas deben estar documentadas, sistematizadas, y descritas en procedimientos. Así, podrán servir más fácilmente de referente a otros, de manera que pueda trasladarse el conocimiento y el modelo a otra organización interesada que desee aprender y pueda adoptarla. El efecto positivo del contagio de algo intrínsecamente bueno queda de esta manera asegurado.

Para la organización de este catálogo se ha distinguido el impacto de las buenas prácticas en cinco áreas diferenciadas: en primer lugar, en la propia sociedad, por su contribución positiva a los estándares de bienestar allí en donde están localizadas; en las personas, área de las más sensibles de la organización empresarial, directamente vinculada a la mejora de la productividad del trabajo siendo las buenas prácticas una fuente clara de productividad, según confirman distintos análisis económicos; en los clientes, siendo el eje alrededor del cual gira la actividad de las empresas, en la medida en que contribuyen a satisfacer sus necesidades y expectativas sobre el producto o servicio ofrecido en el mercado; en la gestión diaria de la empresa, por lo que puedan aportar a la eficacia de la gestión empresarial con expectativas de eficiencia económica, sean las empresas grandes o pequeñas y medianas; y por último, por su impacto en la ciudad en la cual está localizada la empresa, contribuyendo directa e indirectamente a una imagen positiva a los ojos del resto del mundo que la observan.

Finalmente, sólo queda agradecer a las empresas su participación en esta iniciativa del Foro de Empresas por Madrid, y en especial a los equipos responsables, que generosamente han prestado su colaboración al Ayuntamiento y a la Cámara de Comercio de Madrid para el buen fin del proyecto.





**15** EMPRESAS

---



## Acciona

**Acciona** es una de las principales corporaciones empresariales españolas, líder en la promoción y gestión de infraestructuras, energías renovables, agua y servicios. Cotiza en el selectivo índice bursátil Ibex-35, y es un valor de referencia en el mercado. Con más de un siglo de trayectoria, está formada por más de 30.000 empleados y tiene presencia en más de 30 países de los cinco continentes. El posicionamiento de Acciona como pioneros en desarrollo y sostenibilidad expresa su capacidad de dar respuesta al reto de conseguir un desarrollo sostenible, a través de todas sus áreas de actividad. Uno de sus compromisos concretos es reducir paulatinamente su huella climática y liderar la transición hacia una economía baja en carbono. Así, las actividades y negocios de Acciona evitaron la emisión total de 15,01 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> a la atmósfera en 2013, un 1,44% más que en el ejercicio anterior.

Avenida de Europa, 18  
28108 Alcobendas-Madrid, España  
T+34 91 663 28 50  
[www.acciona.es](http://www.acciona.es)





## BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A.

**BBVA** es un grupo financiero cada vez más global. Desde hace años, el grupo viene desplegando una estrategia basada en la diversificación en mercados con alto potencial de crecimiento, en un modelo de negocio centrado en el cliente, y en la tecnología como elemento clave para afrontar el proceso de transformación que está experimentando el sector financiero.

En BBVA trabajamos por un futuro mejor para las personas, para nuestros clientes, nuestros empleados y la sociedad en general. El equipo humano de BBVA vive una cultura corporativa basada en los principios de integridad, prudencia y transparencia, que son la clave que nos han permitido construir un modelo de negocio resistente, con capacidad de crecimiento y muy enfocado en el cliente.

Castellana, 81, 28046 Madrid, España  
T+34 91 537 37 02  
[comunicacion.corporativa@bbva.com](mailto:comunicacion.corporativa@bbva.com)  
[www.bbva.es](http://www.bbva.es)  
[www.bbva.com](http://www.bbva.com)

**BBVA**



## Banco Santander

**Banco Santander** es un banco comercial con sede en España y presencia en 10 mercados principales. Santander es el primer banco de la zona euro por capitalización. Fundado en 1857, tiene 1,34 billones de euros en fondos gestionados, 107 millones de clientes, 13.225 oficinas —la mayor red de la banca internacional— y 183.648 empleados a junio de 2014. Es el principal grupo financiero en España y en Latinoamérica. Además, cuenta con posiciones relevantes en el Reino Unido, Portugal, Alemania, Polonia y el nordeste de Estados Unidos. En el primer semestre de 2014, Santander obtuvo un beneficio atribuido de 2.756 millones de euros, un 22% más que en el mismo periodo del año anterior.



Avenida de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte-Madrid, España  
T+34 902112211  
[www.santander.com](http://www.santander.com)



## CaixaBank

**CaixaBank** es el grupo financiero líder del mercado español, tanto en el sector bancario como asegurador, y desarrolla una estrategia de diversificación en participaciones de bancos internacionales y empresas líderes de servicios.

La esencia y rasgo diferencial del Grupo es su implicación y firme compromiso con la sociedad. CaixaBank apuesta por un ejercicio del negocio bancario basado en los valores de liderazgo, confianza y compromiso social.

La misión del Grupo es fomentar el ahorro y la inversión mediante la oferta del mejor servicio financiero, y el más completo, al mayor número de clientes y, además, realizar una decidida aportación a la sociedad para la cobertura, flexible y adaptada, de las necesidades financieras y sociales básicas.

Nuestra visión es ser el grupo financiero líder del mercado español, con vocación internacional, orientado a la generación de valor para los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad en su conjunto.

El Grupo fundamenta toda su actuación empresarial y social en sus valores corporativos.



Diagonal, 621-629, 08028 Barcelona, España  
[www.caixabank.com](http://www.caixabank.com)



## Centro Canalejas Madrid

El **Grupo Villar Mir, S.A.** es un grupo industrial español, que tiene su origen en la vocación empresarial, emprendedora e innovadora de D. Juan-Miguel Villar Mir. Se han ido incorporando al Grupo empresas de diferentes sectores (inmobiliario, electrometalurgia, producción y comercialización de energía eléctrica, fertilizantes, construcción, concesiones y servicios), tanto en España como en el extranjero a las que se les ha aplicado siempre un modelo de gestión basado en afrontar las amenazas y las oportunidades aplicando criterios de dirección profesional, con una planificación a medio y largo plazo del negocio dirigida a la reducción de costes, la mejora de eficiencia, a su fortalecimiento financiero y a la creación de valor. Los dos ejes fundamentales en los que se basa la estrategia del Grupo son la internacionalización y el I+D+i.

**OHL Desarrollos** abarca el amplio abanico de servicios asociados al ciclo de vida de sus proyectos inmobiliarios singulares desde sus fases iniciales hasta su desinversión:

Búsqueda e identificación de oportunidades

Análisis de viabilidad, conceptualización global y desarrollo del proyecto.

Diseño y ejecución de la construcción.

Captación de fondos y estructuración de la financiación.

Identificación y configuración de alianzas estratégicas hasta la participación en las fases finales del Marketing y ventas y posterior explotación y operación

Buscando por último la desinversión de los proyectos explotados ya maduros.



Paseo de la Castellana 259-D  
Torre Espacio 28046 Madrid, España  
T+34 91 556 73 47 | 91 348 41 00  
info@ohl.es  
[www.gupovillarmir.es](http://www.gupovillarmir.es) [www.ohl.es](http://www.ohl.es)



## Clear Channel España

**Clear Channel España**, filial de Clear Channel International, es una empresa de comunicación y publicidad. Dispone de un total de 35.000 caras publicitarias divididas entre soportes digitales y convencionales de mobiliario urbano, gran formato y centros comerciales entre otros. Con presencia en 45 provincias y las principales ciudades de España.

La compañía apuesta por la innovación, la tecnología y la creatividad, ofreciendo soluciones de comunicación multiformato capaces de sorprender y satisfacer eficazmente las demandas de cada anunciante. Es, asimismo, pionera en la implantación y mantenimiento de soportes digitales PLAY, tanto pantallas LED para exterior como LCD para entornos cerrados (Play malls) y ofrece servicios directos a los ciudadanos, como el Smartbike, el sistema de transporte público en bicicleta, conocido como "Bicing" en Barcelona y "Bizi" en Zaragoza, que suman más de 16.000 usuarios.

Arturo Soria , 336, 28033 Madrid, España  
T+34 91 788 37 00  
marketing@clearchannel.es  
[www.clearchannel.es](http://www.clearchannel.es)



## Revitass, Clínicas de Fisioterapia. Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación

El **Grupo de Empresas de la ONCE** y su Fundación está formado por dos sociedades, el Grupo Fundosa y CEOSA, que engloban un conjunto de compañías con centros operativos en toda la geografía nacional. Con un volumen de facturación por encima de los 700 M€, y una plantilla de más de 28.500 personas, el proyecto surgió como el reto de su fundador, la ONCE, de conjugar rentabilidad económica y rentabilidad social, proporcionando una diversificación de sus fuentes de ingresos y demostrando a la sociedad las capacidades de las personas con discapacidad conviviendo y trabajando con normalidad en un entorno empresarial. 8.782 personas con discapacidad trabajan en las empresas de la ONCE y su Fundación.

El enfoque de negocio está orientado a la definición de líneas de servicio integral a medida que abarcan, entre otros, servicios Facillities, Hoteleros, Hospitalarios, Sociosanitarios, Turísticos, Business Process Outsourcing, Accesibilidad Universal, Subcontratación Industrial, Reciclaje, y Comunicación.

Sebastián Herrea, 15, 28012 Madrid, España  
T+34 91 506 88 88  
comunicacionempresas@fundaciononce.es  
[www.grupofundosa.es](http://www.grupofundosa.es)  
[www.ceosa.es](http://www.ceosa.es)





## El Corte Inglés, S.A.

El **Grupo El Corte Inglés** es la mayor cadena de grandes almacenes en Europa y un referente del comercio en España. Su estrategia de diversificación y su empeño por adaptarse a las nuevas necesidades y demandas del cliente, le ha llevado a crear diferentes formatos comerciales como Hipercor, Supercor, Viajes El Corte Inglés, Sfera, Informática El Corte Inglés, Óptica 2000 y Bricor, entre otros.

El Corte Inglés sustenta su relación con el cliente en cinco principios básicos: calidad, surtido, especialización, servicio y garantía. Todo ello en un marco de innovación y adecuación continua a las nuevas necesidades de la sociedad. Además, el Grupo mantiene desde sus orígenes una política de compromiso con la sociedad que se plasma en las numerosas actividades culturales, educativas, medioambientales, sociales, relaciones con partes interesadas y deportivas en las que mantiene activa participación, así como en la búsqueda de la excelencia, contando para ello con la colaboración de sus proveedores y la implicación de su personal.

Hermosilla, 112, 28009 Madrid, España  
[www.elcorteingles.es](http://www.elcorteingles.es)

**El Corte Inglés**



## Garrigues

**Garrigues** es un despacho de abogados internacional que ofrece servicios legales y fiscales a grupos multinacionales, empresas locales y personas físicas en cualquier cuestión relacionada con el derecho de los negocios. Nuestra firma cuenta con abogados y asesores expertos en más de treinta áreas e industrias, desde las prácticas tradicionales, hasta las nuevas ramas jurídicas. Nos avalan más de setenta años de experiencia liderando el sector de la abogacía y aportando valor a nuestros clientes. Nuestra experiencia multidisciplinar y especializada nos ha permitido participar en las operaciones más relevantes y complejas de diferentes mercados y sectores. Además de una amplia red en España (la sede corporativa se encuentra en Madrid), Garrigues cuenta con oficinas propias en EE.UU. (Nueva York), Latinoamérica (Bogotá, Lima, México DF y São Paulo), Asia (Shanghái), Norte de África (Casablanca) y Europa (Londres, Bruselas, Lisboa, Oporto y Varsovia). Nuestro equipo humano y una clara vocación internacional nos permiten ofrecer a nuestros clientes un asesoramiento integral y de calidad, independientemente de donde se encuentren, siempre respetando y cumpliendo las más exigentes normas éticas, así como la normativa vigente aplicable en cada jurisdicción.

Hermosilla, 3, 28001 Madrid, España  
T +34 91 514 52 00  
comunicaciones@garrigues.com  
[www.garrigues.com](http://www.garrigues.com)

**GARRIGUES**



## Grupo Tragsa

El **Grupo Tragsa** es un grupo de empresas públicas integrado en la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) que lleva casi cuatro décadas ofreciendo soluciones de vanguardia y prestando un servicio de la más alta calidad en los diferentes sectores en los que actúa, desde la prestación de trabajos agrícolas, forestales, ganaderos, de desarrollo rural y protección medioambiental, hasta las actividades de atención de emergencias y extinción de incendios.

Su misión es proporcionar a las Administraciones soluciones integrales en cualquier tipo de necesidad mediante un equipo humano altamente cualificado, la utilización de tecnologías innovadoras y los estándares de calidad más exigentes. Todo ello con el máximo respeto por el medio ambiente, minimizando los impactos incluso en situaciones de emergencia que exijan una respuesta inmediata.

La visión del Grupo Tragsa es ser un referente en la ejecución de actuaciones para las Administraciones como proveedor integral de servicios, ofreciendo soluciones innovadoras que aúnen desarrollo social y protección del medio ambiente, y trasladando ese conocimiento al plano internacional.

Maldonado, 58, 28006 Madrid, España

T +34 91 396 34 00

[informacion@tragsa.es](mailto:informacion@tragsa.es)

[www.tragsa.es](http://www.tragsa.es)



## Iberia

**Iberia**, compañía líder en las rutas entre Europa y Latinoamérica, vuela a más de 100 destinos en 38 países de Europa, América, África y Oriente Medio. Junto con su filial Iberia Express y su franquiciada Iberia Regional Air Nostrum, ofrece alrededor de 600 vuelos al día con una flota de cerca de 130 aviones. En 2013 fue la cuarta aerolínea más puntual del mundo y en junio de 2014 alcanzó la primera posición de este ranking, según FlighStats. Ofrece cómodas conexiones en su hub, la T4 de Madrid, la cual ha sido votada recientemente como la tercera mejor terminal del mundo, según la consultora Skytrax. Es miembro de la alianza **oneworld**, que ofrece más de 10.000 vuelos a cerca de 890 ciudades en más de 150 países.

Martínez Villergas, 49, 28027 Madrid, España  
T +34 901 111 500  
dir.comunicacion@iberia.es  
[www.iberia.com](http://www.iberia.com)



## IFEMA, Feria de Madrid

**IFEMA** es el primer operador ferial de España, y uno de los más importantes de Europa. Más de 2'5 millones de visitantes acuden cada año a Feria de Madrid convirtiéndola en el principal destino de turismo de negocios, y en un importante generador de riqueza y desarrollo para la Región. Su liderazgo, con ferias como ARCO y FITUR, contribuye a proyectar internacionalmente la imagen España y de Madrid.

Avenida del Partenón, 5, 28042 Madrid, España  
T +34 902 22 15 15  
lineaifema@ifema.es  
[www.ifema.es](http://www.ifema.es)



## Mahou San Miguel

**Mahou San Miguel**, compañía familiar 100% española, líder del sector cervecero en nuestro país con una cuota de producción de más del 37%. Dispone de ocho centros de elaboración de cerveza, siete en España y uno en India, dos manantiales de agua con sus plantas de envasado y un equipo de más de 2.500 profesionales. Cuenta con casi 125 años de historia, que comienzan con el nacimiento de Mahou en 1890. Desde entonces, la empresa no ha parado de crecer. En el año 2000, Mahou adquiere San Miguel. En 2004, incorpora la marca canaria Reina y en 2007, Cervezas Alhambra. Además, ha diversificado su negocio con la compra en 2011 de Solán de Cabras.

La internacionalización es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo de su negocio. Produce más del 75% de la cerveza española que se consume en el mundo y está presente en más de 50 países.

Titán, 15, 28045 Madrid, España  
T +34 91 526 91 00  
relaciones-institucionales@mahou-sanmiguel.com  
[www.mahou-sanmiguel.com](http://www.mahou-sanmiguel.com)



## Mutua Madrileña

El **Grupo Mutua Madrileña** es uno de los mayores grupos aseguradores españoles. Su cartera está formada por 8,9 millones de asegurados, incluyendo los del área de salud de Adeslas, compañía controlada por Mutua Madrileña e integrada en su grupo empresarial. Está presente en automóviles, motos, defensa jurídica, accidentes y enfermedad, asistencia sanitaria, vida, decesos, asistencia, multirriesgo hogar, responsabilidad civil general y fondos de inversión y de pensiones, entre otros. Es la aseguradora con mayor tasa de confianza entre sus asegurados en el ramo del seguro de autos.

A cierre de 2013, el Grupo Mutua Madrileña obtuvo un beneficio de 196 millones de euros y unos ingresos de 3.872 millones de euros. Es el segundo grupo asegurador en No Vida del país y el primero en salud gracias a la adquisición de SegurCaixa Adeslas llevada a cabo en 2011.

Castellana, 33, 28046 Madrid, España  
T+34 902 555 555  
[www.mutua.es](http://www.mutua.es)





## Reale Seguros

**Reale Seguros** es una de las compañías más solventes del mercado español de seguros, desde su implantación en España, en 1998. El accionista único de Reale Seguros y cabecera del Grupo Reale en Italia y España es Reale Mutua Assicurazioni, fundada en Turín en 1828, la mayor aseguradora italiana en forma de mutua, con más de tres millones y medio de socios. Este carácter mutualista se traslada a todas las sociedades del Grupo, proporcionándoles la independencia y autonomía necesarias para mantener un crecimiento constante a lo largo de la historia.

Reale Seguros es hoy una compañía de referencia para los más de 3.500 mediadores con los que trabaja, gracias a una relación basada en un modelo de creación de valor compartido y beneficio mutuo. Una alianza estratégica que contribuye a la tranquilidad, seguridad y bienestar de los más de millón y medio de clientes Reale, a través de una oferta de productos y servicios de seguro y financieros, cercanos y de confianza.

Santa Engracia, 14 -16, 28010 Madrid, España

T +34 91 454 74 00

[reale@reale.es](mailto:reale@reale.es)

[www.reale.es](http://www.reale.es)





## Room Mate Hotels

**Room Mate Hotels** es una cadena hotelera española fundada en junio del 2005 por Kike Sarasola, cuya filosofía es considerar que la mejor forma de viajar es visitando amigos en cada ciudad, amigos cuyo estilo de vida compartimos y que transmiten sus conocimientos y experiencias de la ciudad llevándonos de su mano a través de ella. Los hoteles Room Mate, con alrededor de 1.400 habitaciones disponibles, adquieren las características de un auténtico anfitrión, y sus clientes son más que huéspedes, compañeros de piso (Room Mate Hotels). Se conciben como “hogares” que abren sus puertas a los viajeros que llegan a la ciudad buscando confort, calidez y el espíritu acogedor que ofrece su gran equipo, humano y profesional, a sus invitados. Room Mate, con hoteles en Madrid, Barcelona, Málaga, Oviedo, Granada, Salamanca, Nueva York, Miami, México DF, Buenos Aires, Florencia, Ámsterdam y próximamente en Estambul, ofrece diseño, localización privilegiada siempre en el centro de la ciudad, desayuno hasta las 12.00 h y con wi-fi gratuito dentro y fuera del hotel. Room Mate Hotels, es para todos aquellos clientes que buscan un lujo asequible.

Velázquez, 50, 3ª planta, 28001 Madrid, España  
T +34 91 399 57 77  
[info@room-matehotels.com](mailto:info@room-matehotels.com)  
[www.room-matehotels.com](http://www.room-matehotels.com)

**Room Mate**  
HOTELS



## Sanitas

**Sanitas.** Somos la compañía especialista en servicios de salud y bienestar en España. Ofrecemos a nuestros clientes productos y servicios adaptados a las necesidades reales de las personas en cada etapa de su vida a través de un modelo integral de salud que incluye: seguros médicos, hospitales y centros multiespecialidad, centros de bienestar, clínicas dentales, otros servicios de salud y residencias para mayores. Contamos con más de 9.000 empleados y 2,4 millones de clientes, poseemos un cuadro médico compuesto por más de 40.000 especialistas y 1.200 centros médicos concertados, además de una provisión propia compuesta por 3 hospitales, 19 centros médicos multiespecialidad, 18 centros de bienestar, más de 150 clínicas dentales y 41 residencias de mayores.

Formamos parte de Bupa, compañía internacional líder en salud que sirve a más de 22 millones de clientes en más de 190 países en todo el mundo y cuyo propósito es una vida más larga, sana y feliz.

Ribera del Loira 52, 28042 Madrid, España  
T +34 902 10 24 00  
dir.comunicacion@sanitas.es  
[www.sanitas.es](http://www.sanitas.es)





## Telefónica

**Telefónica** es uno de los operadores integrados de telecomunicaciones líder a nivel mundial en la provisión de soluciones de comunicación, información y entretenimiento, con presencia en Europa y Latinoamérica. Está presente en 24 países y cuenta con una base de clientes que supera los 313,1 millones a marzo de 2014.

La compañía dispone de uno de los perfiles más internacionales del sector al generar más de un 76% de su negocio fuera de su mercado doméstico, y se constituye como el operador de referencia en el mercado de habla hispano-portuguesa.

Es una empresa totalmente privada, con más de 1,5 millones de accionistas directos y cotiza en las bolsas españolas, en las de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires. Contamos con unos principios de actuación, basados en la honestidad, integridad, respeto por la ley y los derechos humanos, que garanticen la confianza de clientes, profesionales, accionistas, proveedores y sociedad.

Gran Vía, 28, 28013 Madrid, España  
[www.telefonica.es](http://www.telefonica.es)

*Telefónica*





# 34 BUENAS PRÁCTICAS

---

38.

## SOCIEDAD

- 39. PROGRAMA DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPLEO: YO SOY EMPLEO. [BBVA](#)
- 43. COLABORACIÓN CON CÁRITAS MADRID A TRAVÉS DEL PROYECTO "ECONOMATO SOLIDARIO". [BBVA](#)
- 47. REVITASS, [CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA](#). [GRUPO DE EMPRESAS DE LA ONCE Y SU FUNDACIÓN](#)
- 51. MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE). [GARRIGUES](#)
- 55. ALIANZA EMPRESARIAL PARA LA VACUNACIÓN INFANTIL. [LA CAIXA](#)
- 59. "JUNTOS HACEMOS MÁS". EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO SOCIAL CORPORATIVO DE MUTUA MADRILEÑA. [MUTUA MADRILEÑA](#)
- 63. THINK BIG. [TELEFÓNICA](#)
- 67. WAYRA. [TELEFÓNICA](#)

72.

## PERSONAS

- 73. HACER CIUDAD CON EDIFICIOS DE TRABAJO Y/O NUEVAS FORMAS DE TRABAJO. [BBVA](#)
- 77. PROFESIONALES: INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD Y LA CONCILIACIÓN. [MAHOU SAN MIGUEL](#)
- 81. PROGRAMA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD. [MAHOU SAN MIGUEL](#)
- 85. PROGRAMA DE REHABILITACIÓN Y RECUPERACIÓN FUNCIONAL. [MAHOU SAN MIGUEL](#)
- 89. CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL. [REALE SEGUROS](#)
- 93. PROGRAMA SANITAS SMILE. [SANITAS](#)

98.

## CLIENTES

- 99. PORTAL COMERCIO EXTERIOR SANTANDER TRADE. [BANCO SANTANDER](#)
- 103. CONNECT (PLATAFORMA GLOBAL DE PUBLICIDAD INTERACTIVA). [CLEAR CHANNEL](#)
- 107. APOYO AL TURISMO INTERNACIONAL. [EL CORTE INGLÉS](#)
- 111. PROGRAMA DE INCENTIVOS IFEMA PLUS. [IFEMA](#), [FERIA DE MADRID](#)
- 115. APSIS4ALL: CAJEROS ACCESIBLES Y FÁCILES DE USAR PARA TODOS. [LA CAIXA](#)
- 119. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR. [ROOM MATE HOTELS](#)

124.

## PROCESOS

- 125. INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO EMAS (SISTEMA EUROPEO DE GESTIÓN Y AUDITORÍAS MEDIOAMBIENTALES) DE LAS INSTALACIONES DE LA SEDE CENTRAL DEL GRUPO TRAGSA (MADRID). GRUPO TRAGSA
- 129. ESTRATEGIA EN MEDIOS SOCIALES. IFEMA, FERIA DE MADRID
- 133. PROYECTO UNIBIKE, LA FERIA DE LA BICICLETA. IFEMA, FERIA DE MADRID
- 137. LA INNOVACIÓN, CLAVE DIFERENCIAL DE LA CULTURA DE EMPRESA. LA CAIXA
- 141. GESTIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES A TRAVÉS DEL PORTAL DEL PROVEEDOR. MAHOU SAN MIGUEL
- 145. GRUPO DE TRABAJO DE ECODISEÑO PACKAGING. MAHOU SAN MIGUEL
- 149. PLAN DE AGENTES DE CARRERA EN MADRID. REALE SEGUROS

154.

## CIUDAD

- 155. PRÁCTICA MEDIOAMBIENTAL. ACCIONA INFRAESTRUCTURAS, AGUA Y SERVICIOS
- 159. REHABILITACIÓN DE EDIFICIOS HISTÓRICOS EN MADRID PARA PROYECTO TURÍSTICO SINGULAR: HOTEL, VIVIENDAS, CENTRO COMERCIAL Y PARKING. CENTRO CANALEJAS MADRID, S.L.
- 163. PARTICIPACIÓN EN EL PLAN DE ACCIÓN MEDIOAMBIENTAL DEL COMERCIO MINORISTA DE EUROPA (REAP). EL CORTE INGLÉS
- 167. PROYECTO ÁGORA. PLAN DESTINADO A SITUAR LA T4 ENTRE LOS HUBS DE REFERENCIA DEL MUNDO. INCLUYE MÁS DE 200 INICIATIVAS PARA MEJORAR LA PUNTUALIDAD, LA CALIDAD Y EL SERVICIO AL CLIENTE. IBERIA
- 171. MEJORA LA ENERGÍA DE TU COMUNIDAD. REALE SEGUROS
- 175. ESPACIO FUNDACIÓN TELEFÓNICA. TELEFÓNICA





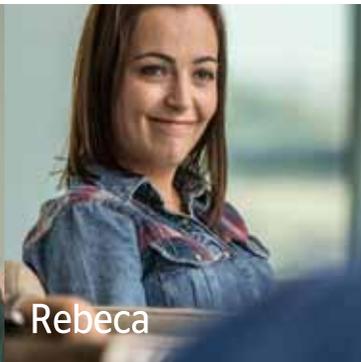
## [SOCIEDAD]

Hay actuaciones ejemplares de las empresas que contribuyen al bien común a través de acciones solidarias, sostenibles y participativas, que animan a seguir creyendo en un mundo mejor en el que vivir, que aportan un granito de arena, no importa lo pequeño o grande que éste sea. Son actuaciones en las que las empresas interactúan con la sociedad en la que realizan sus actividades, enriqueciéndose mutuamente. Se trata de buenos ejemplos en aras de conseguir una sociedad mejor. Estas buenas prácticas, de las que las empresas se sienten especialmente orgullosas, se necesitan más que nunca y más que nada.

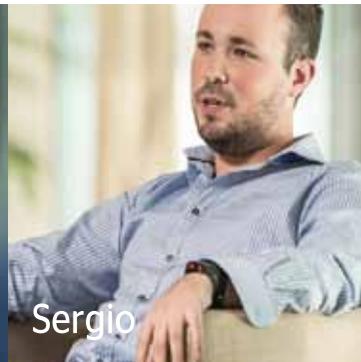
## PROGRAMA DE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPLEO: YO SOY EMPLEO. **BBVA**



Silvia



Rebeca



Sergio



Susana



Jesús



Patricia



Florisel



Álvaro



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La iniciativa **“Yo soy empleo”** ofrece hasta 3.000 euros a pymes y autónomos que creen empleo (ayudas de 3.000 euros agotadas). La iniciativa de BBVA nace con el objetivo de crear

hasta 10.000 puestos de trabajo, e incluye un programa de formación en las escuelas de negocio de referencia en España, así como un servicio completo de intermediación laboral.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

### Programa Yo soy Empleo

Desde BBVA entendemos que el desempleo es el mayor desafío que afronta España para salir de la crisis, con más de seis millones de desempleados, luchar contra él es una tarea colectiva que debe implicarnos a todos y en BBVA entendemos que no podemos hablar de un futuro mejor para las personas sin tener como prioridad el presente.

El programa 'Yo soy empleo' es una iniciativa del BBVA lanzada el pasado febrero del 2013 que se enmarca en el compromiso de BBVA con el desarrollo de las sociedades donde opera y busca a través de esta iniciativa contribuir a un futuro mejor para las pymes y autónomos, en la aportación de soluciones a la actual situación económica y a las personas a quienes estos sacan del desempleo.

«Yo Soy Empleo» nació con el objetivo de crear hasta 10.000 nuevos puestos de trabajo. El programa ofrece a las Pymes y autónomos 1.500 euros por cada contrato. Además de apoyo económico directo a empresarios y autónomos que generen empleo, también les ofrece un programa de formación en las escuelas de negocio de referencia en España, así como un servicio completo de intermediación laboral. En cuanto a distribución geográfica, las comunidades con más ayudas concedidas son: Andalucía (21%), Madrid (15%), Comunidad Valenciana (11%) y Cataluña (11%).

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

### Apoyo directo a la contratación

La primera medida del programa "Yo Soy Empleo" es un apoyo directo para aquellas pymes y autónomos que creen empleo:

- 3.000 euros por cada persona desempleada contratada, para las primeras 2.000 contrataciones de forma indefinida.
- 1.500 euros por cada persona desempleada contratada en otras modalidades con contratos mínimos de un año y resto de contrataciones indefinidas.

### Formación para pymes y autónomos

Otra de las medidas de "Yo Soy Empleo" es la formación, como herramienta clave para el crecimiento de las pymes y los autónomos y la generación de empleo de calidad. La formación, de carácter presencial, facilita además el "networking" entre las empresas participantes, promoviendo un auténtico ecosistema de apoyo a la pyme generadora de empleo.

ESADE, Instituto de Empresa, Deusto Business School, Instituto Internacional San Telmo y ESIC son las escuelas de negocio que se han sumado a esta iniciativa y ya forman

Desde el inicio del programa se han concedido más de 6.500 ayudas ofertadas en la 1ª fase, y se ha iniciado una 2ª fase de formación más especializada.

### Iniciativa Europea de Responsabilidad Social Enterprise 2020

Yo Soy Empleo ha sido reconocida como una de las mejores iniciativas Europeas de Responsabilidad Social Enterprise 2020 organizada por Forética y que propone lograr en los próximos años que más de 13.000 personas consigan un puesto de trabajo (cerca de 3.000 de ellos jóvenes); más de 5.000 personas reciban formación para la mejora de su empleabilidad y que cerca de 600 proyectos de emprendedores reciban apoyo para su consolidación. El 80 % del objetivo de empleo de Enterprise 2020 en España será cubierto en su totalidad por Yo Soy Empleo.

La información del programa completo de Yo Soy Empleo puede consultarse en [www.yosoyempleo.es](http://www.yosoyempleo.es) o en [www.bbvacontuempresa.com](http://www.bbvacontuempresa.com). Además BBVA ha puesto en marcha un contact center para responder todas las dudas y cuestiones que pymes, autónomos, emprendedores y desempleados pueden tener respecto a Yo Soy Empleo. El número de atención telefónica es el 900 816 993, es gratuito y atiende llamadas de lunes a viernes de 9 h a 19.00 h.

parte de "Yo Soy Empleo". Aportarán su capital humano formativo, sus recursos y su experiencia en generación de valor dentro de las empresas en Cursos de Gestión Emprendedora.

### Servicio completo de intermediación laboral

El programa "Yo Soy Empleo" ofrece también un servicio proporcionado por un equipo de consultores de selección que gestionan íntegramente los procesos de reclutamiento para las pymes y autónomos que lo soliciten. Un servicio de gran valor añadido, especialmente para aquellas empresas que, por su tamaño, no tienen una estructura que les permita tener un departamento o un personal propio de selección. En colaboración con Infojobs, se ofrece un servicio completo de intermediación y selección laboral para las empresas participantes y para las personas desempleadas.

[#empecemospor10000](https://twitter.com/empecemospor10000)

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

La iniciativa "Yo Soy Empleo" se articula en torno a la web [yosoyempleo.es](http://yosoyempleo.es), una potente herramienta que articula y canaliza la oferta y la demanda de empleo. Los desempleados demandantes y las pymes y autónomos que ofrezcan

empleo podrán darse de alta en dicha web y participar en esta iniciativa, que nace con el objetivo de crear 10.000 nuevos empleos en su primera fase.

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

La iniciativa se lanzó en febrero de 2013 con el objetivo de ayudar a crear 10.000 puestos de trabajo. Con datos a nivel nacional, en estos momentos se han creado 6.572 puestos de trabajo para nuevos autónomos.

Además, durante el último año, se han completado todos los cursos de formación ofertados. 2.069 empresas se han beneficiado de estos cursos.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

BBVA ha destinado a este programa 26 millones de euros.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

Si filtramos los datos nacionales y nos referimos a los datos exclusivamente de la Comunidad de Madrid

- Se ha beneficiado de estas ayudas 573 empresas diferentes, siendo 984 las ayudas repartidas y por tanto el número de puestos de trabajo que hemos creado; y 45 ayudas al autoempleo.
- El 79% de los empleos creados han sido con contratos indefinidos, lo que supone 752 empleos indefinidos.
- Respecto a la formación, en Madrid, se han impartido

12 cursos a lo largo de 2013 y 2014, en el IE Business, siendo 313 empresas que se han beneficiado gratuitamente de los mismos.

- La ciudad de España con más demanda en estos cursos ha sido Madrid, con un 18% de las solicitudes.
- Los sectores más presentes han sido servicios con un 15% y tecnología un 11%.
- Las empresas sin gran estructura interna han podido hacer uso del servicio de intermediación laboral que ofrece el programa.

**#elprimerdia**

# Apoyando el empleo.

**Ayudamos económicamente a pymes y autónomos para que miles de personas vuelvan a vivir su primer día de trabajo.**

## Ayúdanos a llegar a los 10.000 empleos



### INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Maximizar los impactos positivos del negocio en la sociedad y minimizar los posibles impactos negativos es el principal compromiso en materia de Responsabilidad Corporativa de BBVA y el fundamento de su modelo de negocio diferencial de banca responsable. BBVA es la primera entidad financiera que ha publicado el balance global del impacto que su actividad tiene en las sociedades en las que opera. Todos los datos están recogidos en la información de Responsabilidad Corporativa de BBVA, disponible ya en la web social del Grupo, [www.bancaresponsable.com](http://www.bancaresponsable.com) y verificada por un auditor independiente.

**Contribución al desarrollo y bienestar social:** Con su actividad financiera, BBVA apoyó a 348.445 pymes y a 1.117.411 microempresas y autónomos.

**Generación de riqueza:** BBVA aporta un 0,5 % en el valor de las economías donde opera; 9.848 millones de euros en impuestos totales devengados y recaudados por la actividad de BBVA, un 4,7% más que en 2012.

**Creación de empleo:** sólo en España el empleo de las pymes y microempresas financiadas por BBVA es de 1.364.883 personas. La creación de empleo es un elemento crítico, directamente vía nuevas contrataciones realizadas

en el propio Grupo BBVA; empleo indirecto generado; así como a través de iniciativas de apoyo a la creación de empleo. En 2013, se produjeron 3.911 altas de empleados con contrato indefinido, el 33% de ellos menores de 30 años. Otras iniciativas son ejemplo de este compromiso por el empleo. En España, BBVA ha impulsado la creación de más de 3.300 puestos de trabajo en 2013 con su programa "Yo Soy Empleo". Las pymes se han beneficiado de ayudas directas de hasta 3.000 euros por cada nuevo contrato creado, además de formación en escuelas de negocio y un servicio de selección.

**Aportación a la sociedad:** 97,1 millones de euros en programas sociales y 1,5 millones de personas favorecidas por programas de integración social a través de la educación. **Formación a pymes:** 20.000 pymes recibieron formación en un entorno como el actual donde las pymes tienen un papel crucial en el crecimiento sostenido en el largo plazo, la creación de empleo y el desarrollo social. Por ello, BBVA apuesta por la oferta de formación empresarial de calidad con el objeto de apoyar sus procesos de mejora y transformación en los países donde está presente. ■



## COLABORACIÓN CON CÁRITAS MADRID A TRAVÉS DEL PROYECTO “ECONOMATO SOLIDARIO”. **BBVA**

### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La Carrera Solidaria BBVA nace en el año 2007 con el objetivo de ofrecer a todos sus empleados la posibilidad de colaborar con un proyecto de impacto social.

La cantidad recaudada, a través de las inscripciones de los corredores, es igualada por BBVA y el total de fondos se destina íntegramente a la entidad beneficiaria.

Los beneficios de la Carrera de 2013 han sido destinados a Cáritas para la creación de un **Economato Solidario en**

**Madrid.** Gracias a la aportación de BBVA y sus empleados se ha garantizado el acceso a productos de primera necesidad a más de 70 familias con necesidades y se prevé que asciendan a 100 a finales de año.

Los beneficiarios de este servicio son personas en situación de necesidad social, que no tienen los recursos suficientes para cubrir las necesidades básicas de alimentación e higiene, y que están vinculadas a un proceso de acompañamiento individualizado a través de Cáritas.



## LOS BENEFICIOS VAN DESTINADOS A PERSONAS EN SITUACIÓN DE NECESIDAD SOCIAL

### HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Cada año la Carrera Solidaria pone su foco en un proyecto social concreto. Durante cinco años los fondos han sido destinados a diferentes proyectos liderados por ACNUR en Colombia, Kenia, Somalia, y países del cuerno de África. Con el objetivo de promover el cambio sostenible de toda una generación, se ha asegurado el acceso a la educación de 8.900 niños y niñas y facilitado ayuda de emergencia a más de 19.000 personas.

La máxima implicación de los empleados y de la población en general ha permitido recaudar más de 650.000 euros durante los seis años de Carrera Solidaria. BBVA, en su fir-

me compromiso de trabajar por un futuro mejor para las personas, ha aportado 300.000 euros. En total se han destinado 952.000 euros a los diferentes proyectos promovidos a través de las seis Carreras Solidarias celebradas.

En el año 2013, dadas las necesidades sociales de muchas familias en España, se ha destinado un total de 220.000 euros a Cáritas para la implantación del proyecto "Economato Solidario". A través de la creación de este servicio se pretende favorecer la cobertura de las necesidades básicas y el proceso de acompañamiento social de más de 100 familias en España.

## **PUESTA EN MARCHA . DESARROLLO DE LA IDEA**

Como respuesta a la grave situación de crisis que está afectando a muchas familias en España, la Carrera Solidaria del año 2013 tuvo como objetivo facilitar ayuda alimentaria a las personas más vulnerables de la mano de Cáritas.

Cáritas desarrolla dentro de España una importante labor de apoyo y promoción social a diversos grupos sociales en situación de precariedad y/o exclusión social. Cuentan con Servicios de Acogida y Atención Primaria de Cáritas en toda España, que se desarrolla, principalmente, a través de las parroquias. Dan respuesta directa a los más afectados por la crisis.

Para la puesta en marcha del Economato, BBVA ha cedido un local de forma totalmente gratuita. Asimismo, el área de Compras de BBVA está colaborando aportando su conocimiento. Una vez en funcionamiento, los empleados de BBVA podrán participar realizando acciones de voluntariado.

## **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

Calendario de actuaciones para la creación del Economato Solidario:

1. Acondicionamiento del local cedido por BBVA.
2. Primer aprovisionamiento de mercancías. Posteriormente la compra de productos se hará de manera semanal, quincenal o mensual dependiendo del tipo de producto.
3. Contratación de una persona (encargado) que se encuentre en situación de riesgo social. No se contratará hasta que el economato no esté en funcionamiento. Los servicios de transporte y suministros los realizarán empresas externas. Se cuenta ya con 28 voluntarios que ofrecerán su ayuda y conocimiento al proyecto.

Paralelamente, se ha creado una comisión de valoración de familias beneficiadas. Los criterios de selección de familias se basan en el balance entre gastos e ingresos dividido entre el número de miembros de la unidad familiar. La ayuda se establecerá con un saldo de 60 euros/mes por



persona. Las familias han de aceptar las condiciones del servicio, comprometiéndose a abonar el 20% del valor del producto y a participar en un taller de habilidades domésticas/económicas.

### **COSTE DE LA IMPLANTACIÓN**

Las fases de implantación del Economato Solidario llevarán asociados los siguientes costes:

1. Acondicionamiento del local, obra y mobiliario 60.000 euros.
2. Gastos de aprovisionamiento y contratación de servicios externos 140.000 euros.
3. Personal contratado. 22.000 euros

El importe entregado a Cáritas Madrid para la constitución del Economato Solidario fue de:

- 101.885 euros procedentes de las inscripciones de la VII Carrera Solidaria.
- 60.000 euros como aportación institucional de BBVA para local de 184 metros cuadrados.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Deseamos impulsar entre nuestros empleados una cultura de compromiso social y valores compartidos. El voluntariado corporativo es una herramienta fundamental para generar impacto social. El programa de voluntariado corporativo de BBVA tiene como objetivo canalizar y promover el desarrollo de programas sociales, como el Economato Solidario de Cáritas, fomentando la colaboración entre los empleados. Todo ello aumentará el orgullo de pertenencia y contribuirá al posicionamiento de BBVA como una empresa referente en voluntariado corporativo.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

Las familias beneficiadas por el economato solidario se encuentran en condiciones de vulnerabilidad y exclusión social y son apoyadas por Cáritas. A través del economato solidario estas familias tendrán acceso a productos de primera necesidad, así como a los recursos suficientes para cubrir las necesidades básicas de alimentación e higiene.

Durante el primer trimestre de 2014, comenzaron 70 familias, con el objetivo de llegar a 100 a final de año. Las familias se beneficiarán de un acompañamiento para ayudarles en su gestión de la economía familiar.

A modo de ejemplo, estos serán los posibles indicadores:

- N° de familias atendidas (o n° de personas).
- N° de familias que asiste a un taller de mejora de la economía doméstica.
- Informe mensual de las familias con su plan de acción y tareas de mejora a realizar.
- N° de familias que tienen un acompañamiento/seguimiento para el aprendizaje (economía doméstica).
- N° de familias que causan baja por haber cumplido los objetivos (mejora de la gestión doméstica).
- N° de familias que causan baja por incumplimiento.

### **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

BBVA, como entidad comprometida con la educación, promueve iniciativas que aseguren el desarrollo de las sociedades, cumpliendo con su propósito como organización: trabajar por un futuro mejor para las personas. ■



## REVITASS, CLÍNICAS DE FISIOTERAPIA. GRUPO DE EMPRESAS DE LA ONCE Y SU FUNDACIÓN



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

A través del **proyecto Revitass** se proporciona una oportunidad de formación universitaria, empleo cualificado y de calidad, y de autoempleo bajo una marca solvente, a personas ciegas y deficientes visuales afiliadas a la ONCE. Desde el año

### HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURTIÓ

La Clínica Universitaria de Fisioterapia, S.L. fue constituida el 10 de noviembre de 1997, en el marco de un convenio de colaboración firmado entre la Dirección General de la ONCE, su Escuela Universitaria de Fisioterapia, adscrita a la Universidad Autónoma de Madrid, y CEOSA.

Su objetivo fundamental es facilitar la inserción laboral de personas con discapacidad, y en concreto, la de las personas ciegas

2012 se viene desarrollando el plan estratégico 2012-2015, que contempla, entre otras actuaciones, la implantación de un sistema de franquicia que permita la creación de una red de clínicas gestionadas por fisioterapeutas con discapacidad.

y deficientes visuales afiliadas a la ONCE que cursan sus estudios en la Escuela Universitaria de Fisioterapia de la ONCE.

La marca Revitass se creó como apoyo comercial para aquellos profesionales afiliados que se decidieran por la opción del autoempleo, creando su propia clínica. La sociedad posee la calificación de Centro Especial de Empleo desde el año 2003.

Existe un elevado número de profesionales fisioterapeutas que

ejercen su actividad, tanto como asalariados dentro del sector público sanitario, como profesionales independientes. La actividad está muy concentrada en Madrid capital y existe una gran diversidad en el tamaño de los centros que prestan este tipo de servicio: desde grandes hospitales, a servicio de fisioterapia a domicilio. Se podría considerar a la Clínica como un gran operador en relación con otras clínicas o centros especializados en esta actividad dentro de la Comunidad de Madrid.

Por otro lado, no existe una puesta en valor de las marcas dentro

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Uno de los objetivos clave del Plan Estratégico 2012-2015 es favorecer la empleabilidad del colectivo de afiliados y de personas con discapacidad mediante el desarrollo de proyectos empresariales conjuntamente con el Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación, cuya viabilidad económica sea sostenible en el tiempo. Para la consecución de este objetivo se va a trabajar en las siguientes líneas de actuación:

- Consolidación de la Clínica Universitaria de Fisioterapia, maximizando su capacidad de prestación de servicios tanto para clientes privados como para clientes de compañías médicas, manteniendo su vocación de facilitar la inserción laboral de los alumnos de la Escuela Universitaria de Fisioterapia de la ONCE.
- Apertura de nuevas clínicas en zonas estratégicas de Madrid, Barcelona, Valladolid, Sevilla y Málaga.
- Estudio e implantación de un sistema de franquicia que permita la creación de una red de clínicas gestionadas por fisioterapeutas afiliados a la ONCE.
- Comercialización de los servicios de fisioterapia entre empresas de primer nivel, generando negocio tanto para las clínicas propias como para las franquiciadas de la marca Revitass. Se trata de un servicio específico en formato implant, que permitirá a las empresas ofrecer un servicio de fisioterapia a sus trabajadores prestado por un centro especial de empleo. Esto, además, les ayudará a cumplir la legislación vigente relativa a la contratación de personas con discapacidad.
- Implantación mediante acuerdos específicos de la marca Revitass en proyectos conjuntos de comercialización con la ONCE y su Fundación, centrados en el servicio al movimiento asociativo de las personas con discapacidad.
- Impulso y mejora del posicionamiento de la marca Revitass, que como consecuencia de los puntos anteriores, permita aumentar el número de acuerdos de colaboración firmados con fisioterapeutas afiliados a ONCE, a nivel nacional.

La implantación de estas medidas permitirá la creación de empleo neto para el colectivo de afiliados y otras discapacidades en las siguientes magnitudes en el período del Plan.

En cuanto a indicadores concretos para medir la consecución de los resultados, se establecieron los siguientes:

del sector de la fisioterapia y tampoco existe un posicionamiento claro por parte de ninguna de ellas en la actualidad. Además, es muy bajo el número de centros que pueden asociar la prestación de servicios a la responsabilidad social empresarial.

Otro aspecto, que pese a ser intangible tiene un altísimo valor, es la percepción por parte de los clientes, así como de la sociedad en general, de que la calidad de los servicios realizados por fisioterapeutas afiliados a la ONCE es muy superior a la media.

- Realización de planes de captación entre los estudiantes afiliados a ONCE, para incrementar el número de estudiantes y graduados en Fisioterapia.
- Triplicar en el período de vigencia del Plan el número de personas discapacitadas en plantilla propia y franquiciados en régimen de autoempleo, hasta alcanzar los 68 empleados de plantilla neta.
- Apertura de cinco nuevas clínicas propias en ciudades y ubicaciones estratégicas.
- Incrementar la cifra de negocio hasta los 1,6 millones de euros en el ejercicio 2015, desde los 0,6 millones de 2011.

Creación de una herramienta elearning especializada en salud postural y ergonomía en el puesto de trabajo, que proporcione un valor añadido a la hora de captación de empresas clientes.

REVITASS CENTROS PROPIOS	2011	2012	2013	2014	2015
AFILIADOS	16	23	30	34	39
CON OTRAS DISCAPACIDADES	3	5	8	9	11
TOTAL CON DISCAPACIDAD	19	28	38	43	50
SIN DISCAPACIDAD	1	1	1	1	1
TOTAL	20	29	39	44	51
REVITASS FRANQUICIAS	2011	2012	2013	2014	2015
AFILIADOS	0	0	6	12	18
CON DISCAPACIDAD					
TOTAL CON DISCAPACIDAD	0	0	6	12	18
SIN DISCAPACIDAD					
TOTAL	0	0	6	12	18

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

Las actuaciones que se han desarrollado desde 2012 y hasta la fecha son:

**En el año 2012**, desarrollo de imagen de marca y manuales de identidad corporativa

**En el año 2013:**

- Se abrieron en mayo de 2013 3 nuevas clínicas propias (dos en Madrid y una en Barcelona).
- Obras en la clínica sede. Reforma de la misma, para darle un aspecto más acorde con la calidad del servicio.
- Se comenzó con el desarrollo de una nueva aplicación de gestión sanitaria.
- Se diseñó el nuevo proyecto de clínicas asociadas a la marca Revitass, a través del cual se quiere asociar al mayor número de clínicas de fisioterapia gestionadas por fisioterapeutas con discapacidad (preferiblemente afiliados a ONCE).
- Contratación de una empresa externa para las campañas de publicidad y demás cuestiones de material de comercial.

## COSTE DE IMPLANTACIÓN

El total de inversión prevista para el periodo de implantación del plan estratégico, es decir, en los años 2012 a 2015, ambos incluidos, es de 336.400 euros en conceptos de refuerzo de la marca, el desarrollo de

## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

A nivel global, se están cumpliendo todos los objetivos cualitativos del Plan Estratégico 2012-2015, en el sentido de que se está generando empleo para personas con discapacidad, se está revalorizando la marca Revitass con la apertura de nuevas clínicas que permite dar una mayor visibilidad a los fisioterapeutas con discapacidad en la sociedad (inclusión laboral). Además, se está trabajando por apoyar a los fisioterapeutas con clínicas propias (proyecto franquicias).

En cuanto a indicadores de resultados, las cifras de ventas y beneficios se encuentran ligeramente por debajo de las cifras objetivo, si bien se

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Revitass es un proyecto redondo en el que confluye un objetivo muy concreto, con la capacidad de aunar esfuerzos y recursos por parte de varias entidades. Descansa sobre dos convencimientos:

- Que las personas ciegas y deficientes visuales tienen desarrollado el sentido del tacto por encima de lo normal y que esto genera una habilidad que perfeccionada a través de la formación y la experiencia, da lugar a fisioterapeutas muy preparados que prestan un servicio de alta calidad.
- Por otro lado, el proyecto proporciona toda una cadena de valor para el profesional: lo capacita a unos estándares por encima de la

**En el año 2014:**

- Apertura en enero de 5 nuevas clínicas propias (dos en Madrid y una en Tenerife, Coruña, y Sevilla.)
- Potenciación del proyecto de clínicas asociadas a la marca.
- Desarrollo de la nueva Web de Revitass (abril 2014).
- Obras en la clínica de la sede. Reforma de la misma, para darle un aspecto más acorde con la calidad del servicio
- Implantación de la nueva aplicación de gestión sanitaria en las clínicas propias y en las clínicas asociadas (mayo 2014).
- Apertura de nuevas líneas de negocio: Pilates, consulta médica, nutrición (septiembre-diciembre 2014).

**Año 2015, previstas:**

- Apertura de 2 nuevas clínicas propias (abril 2015 y septiembre 2015)
- Incremento de las clínicas asociadas a la marca

una aplicación de gestión sanitaria, las aperturas de las nuevas clínicas y trabajos de mejora de la sede.

están haciendo esfuerzos por cumplir con el plan inicial en el periodo que resta del mismo.

A nivel de creación de empleo, a 31 de diciembre de 2013, la plantilla ascendía a 34 trabajadores (33 con discapacidad), frente a los 39 previstos inicialmente.

En cuanto al número de clínicas asociadas y franquicias, a 31 de diciembre de 2013, había 3 de las 6 previstas, si bien el despegue de las mismas se está produciendo en este año 2014 y se prevé que continúe en 2015.

media, le ofrece una posibilidad de empleo en el que puede realizar su trabajo no sólo con normalidad sino desarrollarse al nivel que el profesional decida, y además ofrece la alternativa de autoempleo bajo el paraguas de una franquicia que proporciona apoyo para la gestión y una de las marcas que goza del mayor reconocimiento y prestigio entre la sociedad española. En definitiva confluye un proyecto de prestación de un servicio de alta calidad desarrollado a través de un modelo de empresa social.

El principal efecto, más allá de la creación de empleo de calidad para un colectivo concreto, es la posibilidad de poner en conexión a la gente, en

su día a día, con personas con una discapacidad grave y en casos severa, en un contexto de normalidad profesional. Permite dar a conocer no solo que las personas con discapacidad tienen derecho a un trabajo de calidad sino que además lo pueden desarrollar igual de bien o mejor que personas sin discapacidad. Esto ayuda a

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

*“La ONCE y su Fundación ponen en el centro de la organización a las personas y su ilusión. No tenemos accionista, y trabajamos por y para las personas. Gestionamos juego responsable e impulsamos un grupo empresarial en el que demostramos que la combinación de las rentabilidades económica y social es perfectamente posible. Convertimos la confianza que la ciudadanía deposita en nosotros comprando el cupón, en trabajo y esfuerzo diarios protagonizado por personas con discapacidad. Esto nos ha permitido pasar, en nuestros 75 años de historia, de pedir (antes la venta del cupón se veía casi como beneficencia) a dar: a prestar servicios. Cada vez que una persona con discapacidad logra un empleo, que es la mejor manera de que forme parte de la sociedad, nos sentimos satisfechos. Estamos convencidos de que nuestro valor máximo es la oportunidad de vida que abre cada empleo que creamos”.*

La ONCE y su Fundación han impulsado en 2013 9.214 nuevos puestos de trabajo, 8.159 para personas con discapacidad. Es el mayor motor de empleo para personas con discapacidad de todo el mundo. La Fundación ONCE, en sus 25 años de existencia, ha apoyado más de 33.700 proyectos del Movimiento Asociativo de la Discapacidad con más de 1.600 millones de euros, que ha supuesto la creación de más de 80.000 nuevos puestos de trabajo para personas con discapacidad.

Desde el año 2007 existe como tal la función directiva en materia de RC y Sostenibilidad en la organización, si bien en 2011 se crea con carácter transversal a la Fundación ONCE, el Grupo Fundosa y CEOSA, la que actualmente se denomina **Dirección Corporativa de RSC, Comunicación y Marketing**. Su titular es miembro del comité de dirección de la Fundación y del comité de dirección conjunto del Grupo de Empresas (Grupo Fundosa y CEOSA), y reporta directamente a la Alta Dirección (Vicepresidente de la Fundación, Presidente del Grupo de Empresas, y Consejeros Delegados de cada cabecera empresarial).

La Fundación ONCE y el Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación consideran que la responsabilidad corporativa y la sostenibilidad conciernen a todas las organizaciones y no solo a las empresas. Por eso, se sienten comprometidas ante la sociedad por su actuación más allá de la labor social que realizan. Los ejes de la responsabilidad corporativa son: **las Personas como motor de la organización, la maximización del Impacto Social, el Buen Gobierno y la Transparencia, la Excelencia en la Gestión y el**

derribar prejuicios sobre las capacidades y actitudes de las personas con discapacidad, y sentimientos de paternalismo o de compasión mal entendida, aportando una nueva mirada sobre ellas. En definitiva, es un proyecto con capacidad de transformar los valores de la sociedad.

**respeto al Medio Ambiente**, orientados todos ellos a un modelo de gestión que combina la rentabilidad económica y la social.

La ONCE y su Fundación, incluido el Grupo de Empresas, rigen su comportamiento por el **“Código Ético de Conducta** para directivos, mandos intermedios y otros responsables de gestión sin rango directivo de la ONCE y su Fundación”. Este código está disponible en el portal HOOP SOCIAL de la Fundación ONCE y los Grupos Empresariales, así como la información relativa a las medidas para su implantación, y es plenamente accesible para toda la plantilla. El Comité de Ética tiene como misión velar por el cumplimiento y promover medidas para su implantación y desarrollo. El canal ético contempla un buzón de correo de acceso general al que todos los empleados pueden remitir propuestas de mejoras en materia de ética, así como denunciar incidencias identificadas. A lo largo de 2013 se ha venido trabajando en el desarrollo de los valores del código a través de un documento que concreta normas de conducta de obligado cumplimiento para sus destinatarios.

La Fundación ONCE y el Grupo Fundosa publican su **informe conjunto de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad** desde 2011, habiendo obtenido para todos los ejercicios la calificación A+ de Global Reporting Initiative (GRI). Para el ejercicio 2013 se incluirá por primera vez a CEOSA y se elaborará bajo la nueva versión G4.

La Fundación ONCE y el Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación están adheridas al Pacto Mundial. Además, la cabecera del Grupo Fundosa es entidad socia de la Red Española del Pacto Mundial, socio promotor de Forética y miembro de su Junta Directiva, y socio fundador de la Fundación SERES. La Fundación ONCE, por su parte, a través del Consejo Nacional de la Discapacidad, ha sido miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE) en su primera etapa; es Organizational Stakeholder de Global Reporting Initiative (GRI); y por último, participa en el Comité Técnico de Normalización AEN/CTN 165 de Ética de AENOR.

A través de esta política, se pretende no solo respaldar el movimiento de la Responsabilidad Corporativa, sino además, promover el conocimiento y la difusión de la “Responsabilidad Social Empresarial en relación con la Discapacidad” (RSE-D), tanto a escala nacional como internacional, fortaleciendo al mismo tiempo el papel de referentes y prescriptores en esta materia. ■

## MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE). **GARRIGUES**



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La buena práctica consiste en la elaboración de la Memoria de Responsabilidad Social Empresarial de Garrigues. Garrigues publica anualmente su Memoria de RSE en la que se muestra con precisión la realidad económica, social y ambiental de la firma, cuyo objetivo estratégico es procurar un crecimiento empresarial sostenible y fomentar la transparencia informativa hacia todos sus grupos de interés.

Actualmente acaba de publicar la octava edición de la Memoria de RSE correspondiente al ejercicio fiscal 2013, disponible en el siguiente enlace:

<http://www.garrigues.com/es/ResponsabilidadSocial/Memoria/Paginas/Memoria.aspx>

La Memoria se ha elaborado conforme a las directrices establecidas en la versión 4 del estándar Global Reporting Initiative (GRI), y ha sido verificada por una entidad independiente. Asimismo, se ha tenido en cuenta el informe Making the Connection para vincular el anterior estándar con los principios del Pacto Mundial (Global Compact) de las Naciones Unidas, al cual está adherido Garrigues desde el 2002. Garri-

gues considera, también, otros estándares internacionales como el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GHG Protocol WRI/WBCSD), la Norma UNE-ISO 26000 (2012), las Líneas Directrices de la OCDE para empresas multinacionales (revisión 2011), los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de Naciones Unidas (2011) y en el marco internacional para la elaboración de informes integrados del International Integrated Reporting Council (IIRC).

La Memoria forma parte de la política global que aplica la compañía a nivel nacional e internacional. De este modo, todos los indicadores y datos recogidos en la Memoria de RSE se refieren tanto a las oficinas de España como a las del resto del mundo. La sede corporativa del despacho está en la ciudad de Madrid.

<http://www.garrigues.com/es/RedDeOficinas/Paginas/Home.aspx>

<http://www.garrigues.com/es/land/Paginas/Garrigues-America-Latina.aspx>

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Tanto el Parlamento Europeo como la Comisión y demás organismos oficiales, reconocen la necesidad de mejorar la transparencia de la información social y medioambiental facilitada por las sociedades de todos los sectores, con el fin de identificar riesgos para la sostenibilidad y garantizar unas condiciones de competencia equitativas.

La responsabilidad de una firma como Garrigues no se limita ni se agota con el estricto cumplimiento de las obligaciones legales (de orden fiscal, laboral, medioambiental o de cualquier otro género).

Nuestra vocación es acompañar a nuestros clientes allí donde nos necesiten y de crear valor junto a ellos para las generaciones futuras.

En Garrigues entendemos la «responsabilidad social empresarial» como un modelo de gestión que analiza tanto los

efectos económicos, sociales y medioambientales que nuestra actividad genera sobre nuestros grupos de interés, como las expectativas que estos tienen depositadas en nuestra práctica profesional.

Así lo creemos firmemente y para cumplir nuestra misión, sin comprometer los recursos futuros y contribuyendo al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto, nuestra firma ha integrado en su modelo de negocio la evaluación de los riesgos y oportunidades que puedan derivar de sus actuaciones.

Para compartir y hacer visible este compromiso de Garrigues con la sociedad y con el entorno, se decidió elaborar una Memoria de RSE. En ella se recogen las directrices generales que guían nuestro modelo de gestión y de las que derivan las actuaciones en materia de RSE llevadas a cabo en nuestra firma.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

La primera Memoria de Responsabilidad Social Empresarial del despacho fue publicada en el año 2007 (correspondiente al ejercicio fiscal 2006) y constituyó la primera iniciativa de estas características que emprendía un bufete de abogados en España (en estos momentos sigue siendo una excepción).

Los pasos seguidos para la puesta en marcha de la Memoria de RSE en el despacho fueron los siguientes:

- Designación de responsables.
- Constitución de un equipo de trabajo.
- Apoyo de un equipo consultor experto en la materia.

- Identificación de aspectos a tratar (consulta a grupos de interés).
- Ejecución

En la Memoria de RSE se detallan los distintos compromisos del despacho con respecto a los siguientes temas:

- Clientes
- Personal
- Comunidad
- Tecnologías de la información
- Gestión del conocimiento
- Programa de Ecoeficiencia
- Desempeño económico

Algunos lo llaman **innovación**  
Nosotros lo llamamos **talento**



## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

Las principales fases para la elaboración de la Memoria de RSE son las siguientes:

1. Identificación de contenidos (aspectos materiales en RSC).
2. Asignación de tareas, plazos, responsables y medios para la recopilación de información (cronograma).
3. Reunión inicial y reformulación del cronograma.
4. Elaboración de contenidos por cada responsable y recopilación de información.
5. Consolidación de la información (primer borrador de la Memoria).
6. Revisión del borrador por la Dirección y aprobación.
7. Maquetación.
8. Verificación externa de la Memoria.

## COSTE DE IMPLANTACIÓN

La Memoria de RSE de Garrigues es elaborada en su integridad por profesionales del despacho.

## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Los resultados obtenidos no son medibles económicamente.

Se trata de efectos directos sobre la sociedad y el entorno. Para medir estos efectos, se elaboran una serie de indicadores cuyos resultados se incluyen en la Memoria de RSE. A continuación, se recogen algunos de los indicadores más relevantes:

- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Actuaciones de promoción y acción social.
- Convenios de colaboración con entidades sin ánimo de lucro (becas de formación).
- Consumo de recursos (energía, agua, papel).
- Gestión de residuos.
- Inventario de emisiones de gases de efecto invernadero.

Para más información, consultar el Anexo II Índice de contenidos e indicadores según el GRI de la Memoria de RSE de Garrigues, disponible en:

<http://www.garrigues.com/es/ResponsabilidadSocial/Memoria/Paginas/Memoria.aspx>

Asimismo, y con una periodicidad anual, se elabora una encuesta para conocer la percepción e inquietudes sobre la Memoria de RSE y, en general, sobre la gestión de la firma en materia de responsabilidad social corporativa.

Según los resultados de la última encuesta, realizada en el año 2014, prácticamente la totalidad de los encuestados considera la Memoria de RSE de gran utilidad, principalmente por las siguientes razones:

- Buena práctica de transparencia ante la sociedad y otros grupos de interés.
- Mejora la imagen de la firma ante todos sus grupos de interés.
- Buena herramienta de presentación ante los clientes.



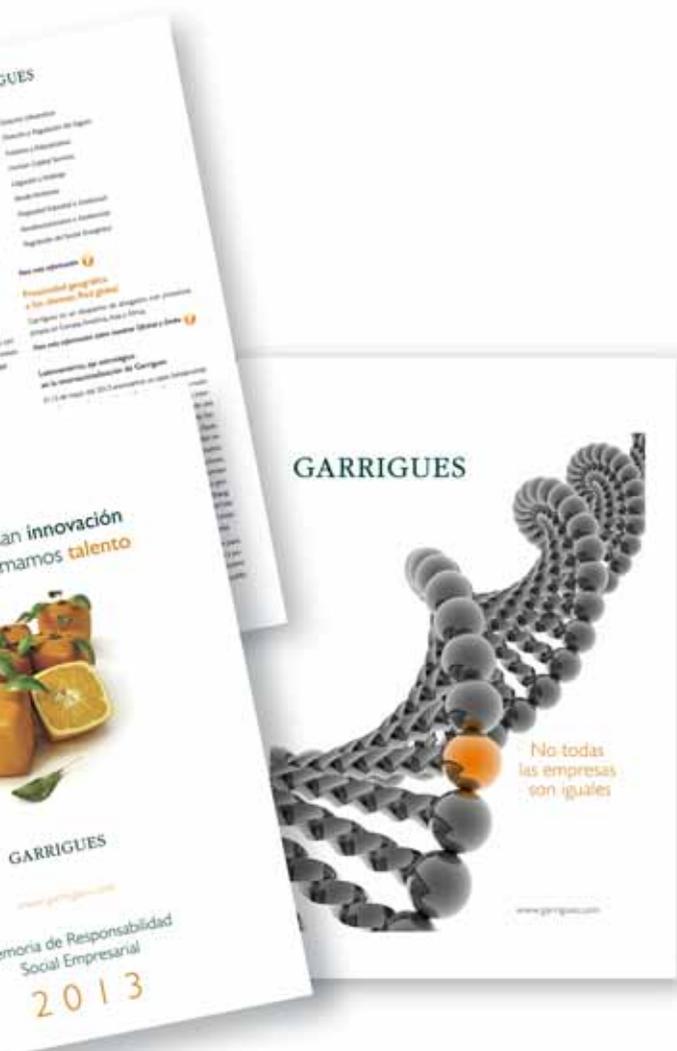
## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

La identificación de las expectativas y demandas de los grupos de interés, así como la integración de los mismos en la estrategia de la empresa, es una de las herramientas más poderosas para el éxito de un posicionamiento socialmente

responsable, donde valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo como elementos diferenciales, son esenciales a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

El despacho Garrigues, a través de su Fundación y de su Centro de Estudios, desarrolla una política de becas y premios a jóvenes juristas, de investigación jurídica y de actividades de promoción social. Pero, sobretodo, trabaja firmemente en una tarea que forma parte esencial de nuestra identidad: el trabajo pro bono, que garantiza servicios legales y fiscales de forma gratuita a organizaciones y entidades sin ánimo de lucro. ■



VALORES COMO LA TRANSPARENCIA, LA COMUNICACIÓN Y EL DIÁLOGO, SON ELEMENTOS ESENCIALES A LA HORA DE POTENCIAR LA SOSTENIBILIDAD A LARGO PLAZO EN LA ORGANIZACIÓN

## ALIANZA EMPRESARIAL PARA LA VACUNACIÓN INFANTIL. LA CAIXA



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Fundación “la Caixa” creó en el año 2008, junto con GAVI Alliance, la Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil con el objetivo de ofrecer a las empresas españolas la oportu-

unidad de contribuir, como parte de su responsabilidad social, con el proyecto de GAVI Alliance en su lucha contra la mortalidad infantil.



## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

En el año 2000 nace Gavi Alliance, una iniciativa mundial público-privada con la misión de salvar la vida de los niños y proteger la salud de la población aumentando el acceso a la vacunación en los países más desfavorecidos.

La Caixa creó en 2008, junto con GAVI Alliance, la Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil, con el objetivo de ofrecer a las empresas españolas, como parte de su responsabilidad social, la oportunidad de colaborar con el proyecto

de GAVI en su lucha contra la mortalidad infantil.

Desde la Fundación "la Caixa" se canalizan las aportaciones de las empresas y se garantiza que se destine íntegramente a la vacunación de niños.

Asimismo, desde la Obra Social "la Caixa", a través del Área Internacional, se realiza el seguimiento de los proyectos de vacunación que se llevan a cabo y se informa a los miembros de la Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil periódicamente.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Desde el año 2008, 82 empresas de la Comunidad de Madrid, han aportado a la Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil 809.000 de euros, consiguiendo vacunar a 94.180 niños de países de África, Asia y América Latina.

Las empresas hacen una aportación económica a la Fundación "la Caixa", que transfiere íntegramente a GAVI Alliance, la primera Alianza Mundial Público Privada en la lucha contra la mortalidad infantil que tiene como objetivo:

- Aumentar el uso de vacunas infrautilizadas y acelerar la introducción de las nuevas vacunas.
- Contribuir al fortalecimiento de los sistemas sanitarios para la distribución de vacunas de los países en vías de desarrollo.

- Incrementar la previsión de la financiación global y mejorar la sostenibilidad de la financiación nacional para la inmunización.

- Asegurar el suministro adecuado y de calidad de vacunas a precios bajos y sostenibles.

Las empresas donantes reciben diferentes reconocimientos y acreditaciones en agradecimiento a su adhesión, según la categoría a la que pertenezcan:

**Patrocinador Plata:** de 1.000 a 5.999 euros

**Patrocinador Oro:** de 6.000 a 29.999 euros

**Patrocinador Platino:** a partir de 30.000 euros

## **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

En el año 2008 la Fundación se convirtió en el primer socio privado de GAVI en Europa con aportaciones directas y anuales. Hasta la fecha la Fundación "la Caixa" ha contribuido con aportaciones por valor de 16.000.000 euros.

Los empleados del Grupo "la Caixa" también pueden colaborar en esta iniciativa realizando aportaciones mensuales a partir de un euro.

Además, la Caixa ofrece a las empresas españolas la oportunidad de contribuir, como parte de su responsabilidad social,

## **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

La participación en la Alianza Empresarial forma parte de las acciones de responsabilidad social corporativa, repercutiendo positivamente en la empresa y favoreciendo su competitividad. A su vez, proyecta una imagen de preocupación por

con el proyecto de GAVI Alliance en su lucha contra la mortalidad infantil.

Desde su inicio en el año 2008 más de **370 empresas** se han unido a la Alianza Empresarial para la Vacunación Infantil, realizando aportaciones por un importe de **1.642.300 euros que, junto con los 16.000.000 euros de la Fundación "la Caixa"** y los empleados, ha permitido **vacunar a 2.215.171 niños menores de 5 años.**

los problemas sociales que impacta positivamente en los trabajadores y accionistas, así como en el consumidor y la opinión pública.



**DESDE SU INICIO EN EL AÑO 2008, GRACIAS A LAS APORTACIONES DE MÁS DE 370 EMPRESAS, JUNTO CON LA DE LA FUNDACIÓN "LA CAIXA" Y LOS EMPLEADOS, SE HA PODIDO VACUNAR A 2.215.171 NIÑOS MENORES DE 5 AÑOS**

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

La colaboración entre la Fundación “la Caixa” y GAVI Alliance contribuye a alcanzar el cuarto Objetivo de Desarrollo del Milenio de las Naciones Unidas: reducir en dos tercios la mortalidad infantil antes del año 2015.

De 2000 a noviembre de 2013, gracias a la labor de GAVI Alliance, se han vacunado 440 millones de niños y evitado más de 6 millones de muertes prematuras.

Contribuye a la marca país por:

- **Solidaridad:** cada 20 segundos muere un niño a causa de enfermedades evitables con vacunas.
- **El Milagro de las vacunas:** Las vacunas son herramientas clave para el desarrollo de las poblaciones
- **RSC:** contribuir en la lucha contra la mortalidad infantil, como parte de los programas de responsabilidad social corporativa de la empresa genera espíritu solidario
- **Reconocimiento:** las empresas que forman parte de la

Alianza Empresarial reciben material personalizado con su marca, acreditativo de su adhesión.

- **Efectividad:** la *United Kingdom Multilateral Aid Review 2011* sitúa a GAVI en el nivel más alto de las organizaciones de desarrollo multilaterales por su capacidad organizativa, su actuación coste eficiente y por su contribución al desarrollo.
- **Transparencia:** **GAVI Alliance** está considerada por la Aid Transparency Index 2013, como la 2ª organización internacional de contribución al desarrollo más transparente. El informe reconoce a GAVI por su transparencia, su coste/efectividad y su contribución al desarrollo.
- **Matching Fund:** Como resultado de un acuerdo entre GAVI, la Fundación Billy Melinda Gates y la Fundación “la Caixa”, todas las aportaciones canalizadas a través de “la Caixa” son igualadas, consiguiendo así doblar los esfuerzos en la lucha contra la mortalidad infantil. ■



## “JUNTOS HACEMOS MÁS”. EL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO SOCIAL CORPORATIVO DE MUTUA MADRILEÑA



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Bajo el lema **“Juntos hacemos más”**, desde 2011 Mutua Madrileña lleva a cabo un Programa de Voluntariado Social Corporativo en el que participa muy activamente la plantilla de la empresa.

Durante 2013, se desarrollaron 26 proyectos de voluntariado, la mayor parte de ellos en Madrid, en los que participaron

cerca de 300 empleados, lo que supone el 16% de la plantilla. Y de ellos, una gran parte participa de forma habitual.

El Programa de Voluntariado Corporativo de Mutua Madrileña se articula en una doble vía. Por una parte está abierto a los proyectos que plantean los propios empleados y por otra, a proyectos propuestos por la propia compañía en función de



las propuestas que se reciben por parte de diversas ONG. Los proyectos que llevan a cabo los empleados, tienen lugar fuera del horario laboral y apoyan a diversos colectivos en situación de necesidad como personas con discapacidad, mayores, adultos y niños en riesgo exclusión, etc.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Mutua Madrileña cuenta con una plantilla muy comprometida, activa y con un alto nivel de respuesta ante las distintas iniciativas que se proyectan desde la compañía. Por ello, a finales de 2010 y con el objetivo de hacer partícipes de la acción social de Mutua Madrileña a los empleados, se abordó la posibilidad de poner en marcha un Programa de Voluntariado Social Corporativo.

En concreto, el germen del Programa de Voluntariado Social Corporativo de Mutua Madrileña surgió a partir de varias experiencias piloto desarrolladas a finales de 2010 y ante las que la respuesta fue muy positiva. Una de ellas fue un curso de informática básica para mujeres inmigrantes realizado en colaboración con el Centro Pueblos Unidos de la Fundación San Juan del Castillo. En esta iniciativa, impulsada por varios empleados conjuntamente con la compañía, los voluntarios impartieron clases sobre el manejo de ordenadores a una veintena de mujeres procedentes de varios países de América Latina y de África, los sábados por la mañana durante dos meses. Este curso de informática, del que ya se han realizado ocho ediciones, a día de hoy se ha convertido en una de las actividades más reconocidas del Programa de Voluntariado Social Corporativo de Mutua Madrileña.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

A partir del éxito de las actividades piloto desarrolladas a finales de 2010, se planteó firmemente el objetivo de formalizar y dar cuerpo a un Programa de Voluntariado Social Corporativo para los empleados de todas las sociedades que forman parte del Grupo Mutua Madrileña.

En primer lugar, y para que el programa respondiera a las expectativas de los empleados, se llevó a cabo una encuesta entre toda la plantilla sobre las preferencias en cuanto al tipo de iniciativas a desarrollar y los distintos colectivos a los que apoyar.

Valorando las respuestas obtenidas se diseñaron los ejes del proyecto. Así, se programó que los empleados, además de colaborar como voluntarios, fueran parte activa en la toma de decisiones sobre las actividades que se impulsan.

Por ello, el Programa de Voluntariado Social Corporativo de Mutua Madrileña se articula en una doble vía; por una parte, está abierto a los proyectos que plantean los propios empleados, y por otra parte, a proyectos propuestos por la propia compañía en función de las distintas necesidades que tienen las ONG con las que Mutua colabora habitualmente.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

Los proyectos planteados por los empleados, si cuentan con la adhesión de un número suficiente de compañeros para llevarse a cabo, pueden disponer del apoyo económico de la empresa (a través de la Fundación Mutua Madrileña) para llevarlo a efecto. Estos proyectos, la mayoría de los cuales se llevan a cabo en Madrid, pueden ser tanto iniciativas de voluntariado con entidades sin ánimo de lucro (asociaciones o fundaciones), como iniciativas personales solidarias. Además, según la actividad a desarrollar, pueden participar también familiares y amigos del empleado.

Para facilitar la puesta en marcha de este programa de voluntariado, se creó un microsite específico en la intranet de la compañía en el que se publican las distintas oportunidades de voluntariado, ya sean planteadas por empleados o por la propia entidad. Así, los voluntarios que desean apuntarse para colaborar en alguna de las iniciativas pueden hacerlo a través de esta plataforma. De esta forma todos aquellos miembros de la compañía que tengan la inquietud de proponer y participar en iniciativas solidarias pueden poner en común sus ideas y hacer que, de una forma ágil y sencilla, con la colaboración de otros compañeros, se lleven adelante.

Para el buen funcionamiento del programa, sumamos también como pieza clave la comunicación interna del proyecto y de las

iniciativas que se desarrollan. Así, por ejemplo, además de contar con una amplia campaña de comunicación interna cuando se lanzó la iniciativa, utilizamos los distintos soportes informativos internos para trasladar tanto las propuestas de ofertas de actividades como información e imágenes del resultado de las mismas (intranet, mail, portal de vídeos internos, newsletter electrónica, etc.).

Asimismo, el Programa de Voluntariado Social Corporativo de Mutua Madrileña cuenta con el impulso y la participación activa de la alta dirección. Todos estos factores, sumados a la gran receptividad con la que los empleados de Mutua Madrileña han acogido el programa, han contribuido a que la iniciativa tenga una identidad propia dentro de la compañía, que también está adquiriendo altos niveles de notoriedad entre las ONG. Además, se ha conseguido dotar de continuidad a las actividades e ir más allá de las actividades puntuales.

Los proyectos que proponen los empleados responden a la voluntad de ayudar a personas en situación de necesidad, muchas veces por causas económicas, como es el caso de inmigrantes, personas sin trabajo o con escasos recursos económicos, y otras por motivos de salud, como por ejemplo personas con algún tipo de discapacidad o afectados por alguna enfermedad.



En muchos casos se trata de proyectos que lleva a cabo alguna ONG u asociación con la que ya colaboran los empleados, quienes, por tanto, conocen bien su realidad y las necesidades que presenta. Pero otras veces la motivación de los empleados a la hora de hacer una propuesta puede venir de situaciones difíciles que observan cerca de su entorno. Así, más de 400 empleados, algunos de ellos juntos a sus familias, han colaborado ya en actividades de organizaciones que abarcan todo tipo de ámbitos de actuación como Fundación Síndrome de Down Madrid, Fundación Apascovi, Pueblos Unidos, Cooperación Internacional, Caíco, Fundación Deporte y Desafío, Fundación Menudos Corazones o Sant'Egidio, entre otras muchas.

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

**Diciembre 2010:** Encuesta para conocer la opinión y percepción de los empleados sobre las iniciativas de voluntariado corporativo.

**Enero-marzo de 2011:**

- Planteamiento y diseño de los ejes de actuación del programa de voluntariado.
- Desarrollo del portal de voluntariado en la intranet corporativa.

- Planificación de las primeras actividades de voluntariado (para lanzar con la presentación del programa).
- Preparación de campaña de comunicación interna de lanzamiento del programa (e-mailings, vídeo, carteles, etc.).

**Marzo 2011:** lanzamiento del Programa de Voluntariado Social Corporativo entre los empleados de Mutua Madrileña y ejecución de las primeras actividades (tanto propuestas por la compañía como por empleados).

## COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

Mutua Madrileña, a través de la Fundación Mutua Madrileña, apoya económicamente los gastos derivados de las actividades de voluntariado que proponen los empleados. A tal efecto,

el Programa de Voluntariado Corporativo cuenta con un presupuesto anual de 50.000 euros.

## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La puesta en marcha del Programa de Voluntariado Social Corporativo de Mutua Madrileña ha tenido como resultado:

- 20 ONG con las que colaboramos cada año.
- Más de 500 personas se han beneficiado directamente de las iniciativas de voluntariado.
- El desarrollo del Programa de Voluntariado Corporativo ha contribuido a mejorar aún más el clima laboral y el orgullo de pertenencia a la empresa por parte de los empleados.
- Cerca de 1.800 horas anuales dedicadas por los volunta-

rios de Mutua a prestar ayuda a personas en situación de necesidad en 2013.

- En palabras de los propios empleados participantes en el programa, este tipo de iniciativas favorecen el trabajo de equipo, contribuyen a desarrollar las habilidades personales, fomentar el espíritu solidario y a estrechar lazos y a mejorar el conocimiento entre los distintos empleados y departamentos de la empresa. Todo ello repercute en la motivación, el compromiso y por tanto en los resultados empresariales.

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

El Programa de Voluntariado Social Corporativo de Mutua Madrileña está siendo identificado por otras empresas como un modelo a seguir, dada la alta involucración que ha conseguido entre su plantilla y la continuidad de las acciones solidarias que se llevan a cabo. Los empleados que participan,

alrededor de un 16% de la plantilla cada año, comparten y transmiten los valores de la compañía y dedican su tiempo de forma desinteresada a mejorar la calidad de vida de cientos de personas que se encuentran en situación de necesidad.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Claves para la puesta en marcha de un programa de voluntariado corporativo:

- Apoyo activo de la dirección.
- Diseñar un programa alineado con las expectativas de los empleados, para lo cual es clave conocer su opinión y preferencias al respecto.
- Implicar a los empleados en la toma de decisiones sobre las iniciativas que se llevan a cabo: ofrecerles la posibilidad de proponer y liderar las actividades que quieran impulsar y, si se ajustan al marco establecido, apoyarlas económicamente.

- Generar un alto grado de conocimiento del programa por parte de los empleados a través de las distintas plataformas de comunicación interna.
- Dotar de continuidad a las actividades: ir más allá de las actividades puntuales.
- Alinear el planteamiento del Programa de Voluntariado Corporativo con la estrategia de acción social de la compañía para mantener la coherencia (en el caso de Mutua Madrileña, en el Programa de Voluntariado Corporativo se colabora con los mismos colectivos apoyados a través del resto de iniciativas de ayuda a la acción social). ■

## THINK BIG. TELEFÓNICA



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

La primer Think Big es la forma en la que Telefónica busca ayudar a los jóvenes en Europa a que estén mejor preparados tanto para su **futuro profesional** como personal, mediante el desarrollo de capacidades ligadas al emprendimiento y competencias digitales específicas con la máxima de **“aprender haciendo”**.

Desde Madrid se lleva, por un lado, la gestión e implantación del proyecto en España y por otro la coordinación

internacional del programa, que incluye el seguimiento y coordinación de la ejecución y el desarrollo del programa en tres países de Europa (España, Alemania y Reino Unido) y la medición del impacto social del programa. Desde aquí se asegura también la innovación continua del programa y la inclusión de los colectivos más desfavorecidos o en riesgo de exclusión social en todos los países.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Think Big llegaba a España en Octubre de 2012 tras el éxito de la iniciativa en cinco países de Europa donde había filiales de Telefónica - Reino Unido, Irlanda, Alemania, Re-

pública Checa y Eslovaquia, donde se han puesto en marcha hasta la fecha más de 10.400 proyectos en los que han participado más de 120.000 jóvenes.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

El programa se lanzó con la idea de que los jóvenes constituyen la base del cambio social, ya que, dándoles responsabilidad y liderazgo sobre sus propios proyectos, se consigue el objetivo de fomentar la innovación y el emprendimiento en el país.

En España, las tres convocatorias abiertas desde finales de 2012 dibujan un mapa que deja al descubierto el interés de los jóvenes españoles en ser los dueños de su futuro: 610 proyectos que se han puesto en marcha de 2.805 ideas presentadas, 2.338 jóvenes han participado de 46 ciudades españolas, con más de 600 mentores participantes...

### Se establecen nuestros compromisos:

- Que aprendan con talleres presenciales y online.
- Desarrollar habilidades que les ayudarán en su futuro

profesional y personal.

- Contar con un equipo de expertos para asesorarles y darles apoyo en todo momento. Tendrán 400 euros para su proyecto.
- Organizaremos encuentros para que conozcan a otros que hacen proyectos como ellos
- Difundiremos sus éxitos.

### Se establece lo que pedimos:

- Que planifiquen su proyecto.
- Que preparen y controlen su presupuesto.
- Que animen y organicen un equipo que los apoyen.
- Que lo comuniquen y compartan en sus redes.
- Que dediquen tiempo, ilusión y esfuerzo para sacar adelante su proyecto.



## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

El programa Think Big incluye diferentes niveles que progresivamente evolucionan en términos de recursos ofrecidos a los jóvenes, desarrollo de habilidades e impacto. El modelo está diseñado para conseguir alcance y sensibilización en el primer nivel, permitiendo a un gran número de jóvenes el despertar su creatividad para comenzar a trabajar con sus ideas a la vez que descubren su propio potencial.

El primer nivel (nivel THINK) consiste en diferentes tipos de sesiones que inspiran y permiten a los jóvenes identificar problemas que les preocupan y pensar sus propias soluciones. Se realizan sesiones en colegios, entidades sociales, universidades, oficinas de Telefónica o tiendas comerciales.

En un segundo nivel (nivel START), aquellos jóvenes que tienen una idea social y desean implementarla, pueden convertirla en realidad. En este nivel los jóvenes reciben apoyo económico de 400€, un mentor empleado voluntario de Telefónica, formación online y presencial en competencias de emprendimiento y habilidades digitales y asesoramiento y seguimiento por parte de Fundación Telefónica.

También existe un tercer nivel (nivel BUILD), aquellos jóvenes que tienen potencial para expandir sus proyectos reciben una financiación adicional de hasta 3.000€, continúan con el apoyo por parte de un mentor de Telefónica y el asesoramiento de Fundación Telefónica y reciben una formación más específica en torno al emprendimiento social, habilidades digitales y con el fin de encontrar el modelo de sostenibilidad de sus proyectos. Es una progresión del nivel anterior donde el proyecto ha sido puesto a prueba y el joven ha mostrado interés y dedicación con el mismo. Por último, aquellos proyectos que despiertan el interés de diferentes agentes del ecosistema de emprendimiento, que además han demostrado potencial para ser sostenibles, sociales y digitales entran en una última fase (nivel GROW) donde se les facilita la continuidad de su emprendimiento dentro o fuera del ecosistema de apoyo de Telefónica (Talentum , Wayra, etc.). Se los pone en contacto con business angels, aceleradoras, inversores, empresas, etc.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

En Fundación Telefónica hay un equipo multidisciplinar de 9 personas con dedicación a tiempo completo para la gestión del programa de España y la Coordinación Internacional.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

La colaboración de los empleados que forman parte de las iniciativas como mentores de los jóvenes seleccionados también los ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades.

En este sentido el proyecto obtiene unos resultados muy buenos en cuanto reconocimiento como buena práctica por parte de la empresa y en términos de generación de buen clima laboral y orgullo de pertenencia a la empresa. Además se trabaja conjuntamente con los diferentes Directores Territoriales y diferentes áreas de la empresa, para que el programa sirva como herramienta a Telefónica para mejorar su presencia institucional y acuerdos comerciales.



## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

El programa busca ayudar a los jóvenes en Europa a que estén mejor preparados tanto para su **futuro profesional** como personal, mediante el desarrollo de capacidades ligadas al emprendimiento y competencias digitales específicas con la máxima de **“aprender haciendo”**.

Además fomenta la inclusión social de jóvenes en vulnerabilidad. En colaboración con Think Big participan 40 entidades sociales de diferentes ubicaciones de España que trabajan con jóvenes en riesgo de exclusión social y que a través de ellas, conocen el programa y se animan a participar y compartir la experiencia con el resto de perfiles de jóvenes emprendedores que proceden de otros ámbitos como universidades, colegios,...

### Resultados en España:

- 1ª convocatoria con 120 proyectos y 120 mentores (de los cuales 32 proyectos son de Madrid) (finalizada)
- 2ª convocatoria donde participaron 300 proyectos y 280 mentores (actualmente en el nivel BUILD, finaliza en Diciembre 2014) (de los cuales 55 proyectos son de Madrid)
- 3ª convocatoria, donde han comenzado el nivel START 200 proyectos y 200 mentores (en curso, finaliza en Diciembre 2015) (de los cuales 56 proyectos son de Madrid)

### INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

La Buena Práctica surge desde el Área de Proyectos Sociales de Fundación Telefónica que tiene como objetivo abordar necesidades sociales desarrollando acciones eficaces que empoderen a los individuos. ■



## WAYRA. TELEFÓNICA



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Wayra tiene la misión de encontrar el mejor talento digital en todo el mundo y acelerar, desarrollar negocio a su alrededor.

Como visión, Telefónica quería ayudar a construir el mayor programa ITC en Latinoamérica y en Europa para la comunidad emprendedora.

Wayra es un programa que se basa en promover la innovación y la detección de nuevos talentos en los campos de Internet y de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en América Latina y Europa. A través de su modelo global de aceleración de proyectos, apoya a los emprendedores y les proporciona las herramientas tecno-

lógicas, los mentores cualificados, las instalaciones tecnológicas más punteras, espacio físico de oficina en los lugares más adecuados para el desarrollo de negocio TIC, el networking y programa de partners líderes y la financiación que necesitan para acelerar su crecimiento. El programa nació en Colombia en Abril de 2011 y es en

Septiembre cuando se inaugura la academia de Madrid, constituyéndose como el primer espacio para facilitar la creación de empresas relacionadas con las TIC en España. Inaugurado el 16 de Noviembre del 2011.

Wayra se apalanca en valores como la pasión, liderazgo, colaboración, compromiso, diversidad y diversión.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Se trata de una iniciativa institucional, cuya motivación fue el convencimiento de que las oportunidades de crecimiento vienen de las ideas, que estas pueden proceder de cualquier parte del mundo estando también fuera de la propia organización y buscando beneficios a medio y largo plazo. El talento no siempre encuentra el cauce, la financiación y el apoyo para ir adelante y, a menudo, recurre a

la expatriación como única vía de desarrollo.

Una iniciativa que pretende conseguir un impacto relevante en la economía de los países en que opera. De ahí, la implantación en los principales centros de Europa y Latinoamérica y recientemente su ampliación a China a través de una alianza con una de las mayores aceleradoras de startups de China.



## **PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA**

Comienza con la creación de espacios para facilitar la creación de empresas relacionadas con las TIC, proporcionar las herramientas tecnológicas, los mentores cualificados, el proceso de aceleración, la red de partners líderes TIC, el networking generado, el apoyo de las áreas de negocio de Telefónica y la financiación que necesitan para acelerar su crecimiento.

Los proyectos que se podrán presentar son los que impliquen nuevas ideas de negocio con una importante componente de innovación y uso de nuevas tecnologías, y que encajen preferentemente en alguna de las categorías definidas en las bases de la convocatoria: Video, Servicios Cloud, Servicios financieros, Future Communications, Modelado de usuario, M2M, Seguridad, E-Health, Aplicaciones móviles y juegos, Red / Sistemas, Consumer Internet Services, Innova-

## **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

### **1º Financiación:**

Cuando un proyecto resulta seleccionado para entrar en Wayra, durante los seis primeros meses recibirá una horquilla de financiación cercana a los 40.000 € por el 5%-10% del accionariado, en base a una nota convertible según la valoración del proyecto en términos de su nivel de maduración, potencial y necesidad.

### **2º Gestión:**

- Gestión administrativa en el día a día del negocio.
- Asesoría legal
- Cursos y acciones de formación
- Mentores de prestigio que prestan asesoramiento en asuntos ITC, desarrollo de negocio, consultoría...
- Eventos.
- Exposición a la comunidad inversora.
- Introducción a la potencial integración dentro del portfolio de Telefónica.
- Programa de partners con las mejores ofertas a las startups de Wayra.
- Networking creado entre la comunidad emprendedora, inversores, sector público y empresas privadas relacionadas con el mundo digital.

## **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

Reaprovechamiento de la estructura de Telefónica existente anteriormente a la creación de Wayra en cuanto a infraestructura y recursos humanos que se desvían de otras áreas de negocio.

ción social, E-commerce y Servicios de localización

En 2014, Wayra está presente en doce países de forma directa (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, República Checa, España, Alemania, México, Perú, Reino Unido y Venezuela), y en China a través de una alianza con uno de los mayores aceleradores locales. Wayra ha recibido más de veinticinco mil proyectos para crear nuevas empresas digitales, lo que la convierte en la mayor plataforma de detección de talento del mundo de las TIC.

Actualmente, sus academias de Bogotá, México D.F., Lima, Buenos Aires, Madrid,

Barcelona, Londres, São Paulo, Dublín, Múnich y Praga sumando más de 11.000 metros cuadrados dedicados a la innovación, cuentan con más de 340 empresas en cartera agrupadas en 20 industrias digitales.

## **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Se ha convertido en la mayor plataforma de detección de talento del mundo de las TIC.

Una vez seleccionado un proyecto, coincidiendo con el inicio de los servicios de aceleración, WAYRA financiará con una cantidad cercana a los 40.000 € en función de la valoración del proyecto en términos de su nivel de maduración y necesidad. A cambio, WAYRA recibirá participación en el capital de su sociedad del 5% o del 10% en función de una nota convertible. Adicionalmente, acordarán derechos preferentes para la comercialización y/o adquisición de los productos, servicios.

Los últimos datos registrados hablan de un 26% de startups incluidas o en fase de inclusión dentro del portfolio de Telefónica y de una atracción de inversión de terceras partes que triplican la inversión realizada por Wayra.

## **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

### **1.- Diversidad:**

Wayra logra capturar no sólo un enorme pool de talento emprendedor, sino distintos proyectos de negocio en áreas de crecimiento emergentes: aplicaciones móviles, seguridad, comunicaciones de máquina a máquina (m2m), smart cities, vídeo, servicios financieros, entre otras. La cartera de startups Wayra está bien diversificada para poder capturar las oportunidades que ofrecen estas áreas que cambiarán el futuro.



### 2.- footprint:

Con presencia en once países en Latinoamérica y Europa, Wayra atrae emprendedores de diferentes perfiles, trayectorias y experiencias consiguiendo una provechosa sinergia entre ellos. De la misma manera, el grado de madurez de distintos mercados y la experiencia de nuestros mentores hacen que las startups Wayra tengan una marcada visión global de sus productos, negocios y equipos de trabajo.

### 3.- Ser parte de Telefónica:

Todas las startups de la cartera Wayra aprovechan las posibilidades que brinda ser parte del Grupo Telefónica. Acuerdos comerciales, pilotos, demos, asesoría experta y tecnológica o alianzas con la red de proveedores de la compañía líder en comunicaciones. Poder llegar potencialmente con sus productos a más de 320 millones de clientes y 250,000 empleados en todo el mundo resulta muy atractivo. ■

SE HA  
CONVERTIDO  
EN LA MAYOR  
PLATAFORMA DE  
DETECCIÓN DE  
TALENTO EN EL  
MUNDO DE LAS  
TIC.





# [PERSONAS]

El mayor activo de las empresas son las personas. El éxito empresarial se basa en gran medida en el desarrollo de un sistema fundamentado en las buenas prácticas de la gestión humana. De ahí la importancia de fomentar hábitos de vida saludables entre los empleados, de mejorar la gestión de la diversidad dentro de la empresa y de buscar maneras de responder a las necesidades de equilibrio entre la vida personal y profesional de los trabajadores, de procurar, en definitiva, unas condiciones laborales óptimas. No hay duda de que merece la pena compartir estas iniciativas de mejora de la gestión de personal.

## HACER CIUDAD CON EDIFICIOS DE TRABAJO Y/O NUEVAS FORMAS DE TRABAJO. **BBVA**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Implantación de nuevas formas de trabajo en las que se incrementan las sinergias con la centralización de áreas en un mismo edificio.

Se fomenta la colaboración y la interacción entre equipos gracias al trabajo en espacios abiertos, resultando puestos de trabajo flexibles y dinámicos que aportan sencillez y versatilidad.

El entorno diáfano y la iluminación natural acentúan la transparencia.

La cantidad y gran variedad de zonas de reunión promueven la comunicación formal e informal.

Todo lo anterior se acompaña con la implantación de nuevas herramientas y digitalización.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Desde el inicio de los proyectos de las nuevas sedes, considerando las tendencias del mercado y las opiniones del Management del Grupo, se detectó la oportunidad de evolucionar nuestras Formas de Trabajo en coherencia con la Cultura Corporativa de BBVA.

Los nuevos espacios de trabajo responden a la investigación interna y externa que el Grupo BBVA realizó sobre la manera en que queremos trabajar.

Por "Formas de Trabajo" nos referimos a las facilidades y condiciones en las que se desarrolla el trabajo en el Grupo y los ejes sobre los que se debían basar son:

- **Colaboración:** Fomentar la interacción formal e informal, la cercanía y la apertura. Impulsar el intercambio de conocimiento a todos los niveles. Promover los espacios abiertos. Incrementar la cantidad y variedad de espacios cerrados de reunión introduciendo espacios para reu-

nes informales no programadas.

- **Mejorar la experiencia en el lugar de trabajo:** tener la posibilidad de elegir en cada momento el lugar idóneo según la actividad que se vaya a desarrollar. El puesto de trabajo ya no es sólo el puesto de trabajo individual. Espacios luminosos, con luz natural, y respetuosos con el medio ambiente. Espacio moderno que resultase atractivo para el talento del futuro.
- **Espacios diferenciados para clientes:** Espacios diseñados exclusivamente para su atención, separados de los espacios de trabajo, donde se cuidara al máximo su experiencia como visitante.
- **Sencillez:** estandarización de espacios favoreciendo la transparencia.
- **La Imagen Corporativa:** Idéntica en todas las geografías y alineada con los valores de la marca BBVA.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

El planteamiento anterior cobra vida en los siguientes elementos:

### Entorno de trabajo colaborativo:

- **Mesas para reuniones informales:** Ubicados en planta abierta para reuniones breves y espontáneas de los equipos, que se ubican a su alrededor sin necesidad de efectuar una reserva previa. A su vez, todos los espacios de restauración están equipados con wifi y pueden ser utilizados como puntos de encuentro y de reunión informal.
- **Salas de reuniones:** Espacios cerrados de diferentes capacidades habilitados exclusivamente para el trabajo en equipo. Estas salas de reuniones cuentan con un equipamiento tecnológico acorde con las Nuevas Formas de Trabajo y se pueden reservar a través de la intranet y Google Calendar, disponible desde PC y dispositivos móviles.
- **Touchdown room:** Pequeños espacios cerrados de uso individual, complementarios al puesto de trabajo, diseñados para realizar audio/ video conferencias en aquellos casos en los que la naturaleza de la comunicación recomiende no mantener dicha conversación en espacio abierto.
- **Espacios comunes y de apoyo:** Incluyen zonas de vending (distribuidas en los núcleos próximos a los puestos de trabajo, dotadas de máquinas de vending, frigorífico y puntos de reciclaje) y zonas de equipos multi-

función (permiten escanear, imprimir, enviar fax y fotocopiar, y además cuentan con puntos de recogida de papel para reciclaje).

- **Business Center:** Espacio singular concebido para la recepción y la atención de clientes, proveedores y otras visitas. Dotado de salas de reuniones y de espacios de recepción específicos.

### Intranet-HPD y GoogleApps:

- **Intranet-HPD:** Proporciona a cada empleado las herramientas necesarias (contenidos, procesos y aplicaciones) para trabajar desde cualquier lugar de manera diferente, ágil y colaborativa. Es una solución integrada que facilita trabajar de una forma más eficiente ya que, además de ser personalizable, multitarea, colaborativa y estar en la nube, cuenta con las herramientas de Google.
- **GoogleApps (Gmail, Google calendar, Gtalk, Gdrive, etc.):** Las herramientas de Google son el conjunto de aplicaciones y servicios de comunicación, productividad y colaboración desarrollados por Google integrados en HPD. Su ubicación en la nube permite acceder a ellas desde cualquier lugar y dispositivo con conexión internet. Así se facilita el trabajo en movilidad con la máxima seguridad.

### Digitalización y archivo:

Las Nuevas Formas de Trabajo (NFT) impulsan el sistema de

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

archivo centralizado y la digitalización de documentos, permitiendo optimizar el espacio disponible y haciendo más eficiente tanto el trabajo diario como la búsqueda de documentos.

- *Equipos multifunción:* Numerosas zonas de equipos multifunción próximos al puesto equipadas con modernos equipos que sustituyen a los individuales y departamentales. Los equipos requieren que las personas se autentiquen (con tarjeta corporativa, contraseñas corporativas o NFC) y permiten imprimir, fotocopiar, escanear y enviar faxes con total seguridad y confidencialidad. Incorporan una nueva funcionalidad gracias a la que se podrá enviar la impresión a cualquier máquina multifunción instalada en edificio BBVA y solicitar dicha impresión desde cualquier dispositivo móvil.

### FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

*Piloto* de las Nuevas Formas de Trabajo:

- Para probar y vivir los ejes y elementos de las NFT antes de su implantación definitiva en las sedes corporativas, el área de RRHH y Servicios realizó un piloto desde junio

### Trabajo Flexible:

Permite a los empleados desarrollar fuera de su centro de trabajo las mismas funciones que actualmente desempeñan en ellos. Sus características fundamentales son:

- *Voluntario:* El área es la que, en primera instancia, puede proponer a sus profesionales la adhesión al Trabajo Flexible, siendo la decisión última del empleado.
- *Reversible:* Tanto el área como el profesional pueden solicitar en cualquier momento la restitución de sus funciones en las circunstancias previas a su adhesión a Trabajo Flexible.
- *Masa crítica:* La tipología de las funciones determina quién es susceptible de incorporarse a Trabajo Flexible y bajo qué modalidad. Para ello, debe existir un conjunto suficiente de empleados dentro del mismo área.
- *Seguimiento:* Cada unidad incorporada a Trabajo Flexible cuenta con unos indicadores de productividad/actividad específicos, sencillo de medir y sujetos a una evaluación periódica.

2011. Durante ese tiempo, se fueron extrayendo conclusiones y aprendiendo de la experiencia.

*Implantación* de las NFT en sede corporativa:

- junio 2013.

### RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Las Nuevas Formas de Trabajo proporcionan las siguientes ventajas:

- Incrementan la eficiencia y productividad (permiten agilizar la gestión).
- Optimizan la búsqueda y clasificación de documentación.
- Permiten el acceso a la información desde cualquier par-

te (minimizando costes derivados del almacenamiento de datos).

- Proporcionan seguridad y control documental.
- Mejoran los procesos (fomentan la colaboración y consiguen sinergias).



## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

### Reutilización de edificios existentes:

Se han incorporado estructuras de edificios ya existentes lo que favorece la reducción del consumo de recursos naturales en el proceso de construcción. Además la gestión responsable de los residuos generados durante la obra ha permitido reutilizar el 75% de éstos.

### Materiales de bajo impacto ambiental:

En la construcción se han utilizado materiales reciclados como el acero.

Monitorización remota de los consumos energéticos:

La Ciudad BBVA tiene instalado un sistema de control de consumos de energía que permite su medición en tiempo real. Este sistema asegura una optimización de los consumos así como una mayor capacidad de respuesta ante cualquier anomalía.

**Tecnologías energéticas:** Permiten un ahorro de energía del 8,3% y reducen en un 7,6% las emisiones de CO<sub>2</sub>.

**Climatización en oficina (viga fría):** Aporta un ahorro de entre un 5% y un 11% más de energía que los sistemas convencionales.

### Agua:

- *Recogida de agua de lluvia:* las cubiertas capturan en agua de la lluvia y mediante un sistema de canalizaciones es conducida a unos depósitos de tratamiento para su posterior reutilización en el riego de la vegetación del complejo.
- *Uso eficiente del agua:* El agua de los lavabos es reutilizada para el suministro de los inodoros, reduciendo un 50% el consumo de agua potable. Además las instalaciones sanitarias y de grifería de bajo consumo también permiten un ahorro del 30%.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

BBVA está creando y actuando en distintos edificios corporativos en varias geografías en las que está presente y que reflejan la fortaleza y solidez del Grupo, así como una firme apuesta por las nuevas formas de trabajo y la sostenibilidad.

El pasado 27 de mayo BBVA organizó la jornada 'Arquitectura corporativa en la transformación urbana de Madrid' con el objetivo de colaborar en el debate sobre cómo la

### Paisajismo:

- *Paisajismo autóctono (creación de microclimas):* la gran variedad de árboles, plantas y jardines aíslan acústicamente los edificios.
- *Iluminación natural y vistas:* Se maximiza la iluminación natural de los espacios de trabajo y los interiores gracias a las dimensiones de los patios y calles, así como a las aperturas en la fachada.

### Certificaciones:

Incorpora las principales iniciativas en materia de medioambiente definidas en el Plan Global de Ecoeficiencia de BBVA.

- El complejo contará con la certificación Leed Oro, el más prestigioso sello internacional en el ámbito de la sostenibilidad en la construcción (diseño inteligente, climatización de alta eficiencia y sistemas de energía renovable y de aprovechamiento del agua, así como por el uso de materiales reciclables y vegetación adaptada). Esta certificación permite estar entre los complejos más sostenibles y eficientes del mundo.
- La Ciudad BBVA funciona bajo la norma ambiental ISO14001. Permite la reducción del consumo de recursos naturales, el reciclado del 100% de los residuos, la implantación de compras sostenibles, así como la difusión de programas de formación y de sensibilización ambiental.

### Reciclaje:

- *Green office:* Puntos de reciclaje en las áreas de trabajo que permiten separar los residuos en función de su naturaleza y depositarlos en contenedores claramente diferenciados.
- *Paperless:* Los equipos multifunción mejoran sustancialmente el flujo documental y la productividad, permitiendo el ahorro de energía y contribuyendo a reducir el impacto medioambiental de nuestro día a día.

arquitectura civil de las corporaciones ha contribuido y contribuye a vertebrar y reinventar la ciudad de Madrid. El evento contó con la participación, entre otros reconocidos expertos, de Juan Ignacio Apoita, director de Recursos Humanos y Servicios de BBVA, y Jacques Herzog, socio fundador del estudio Herzog & de Meuron, encargado del proyecto de la Ciudad BBVA. ■

## PROFESIONALES: INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LA DIVERSIDAD Y LA CONCILIACIÓN. MAHOU SAN MIGUEL



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Incorporar en 4 años a 20 personas con discapacidad en la plantilla. Los puestos de trabajo que vayan surgiendo serán analizados por la entidad experta en intermediación laboral Fundación ONCE que preseleccionará a los candidatos que se adecuen mejor al perfil requerido y les impartirá formación a medida para desempeñar las labores asignadas.

Impulsar la igualdad a través de los planes firmados con representantes de los empleados. En los últimos años, hemos triplicado el número de mujeres profesionales con el que contamos en nuestra plantilla. Hemos sido la primera empresa del sector cervecero en poner en marcha planes de igualdad acordados con los representantes de los empleados en las diferentes unida-

des de negocio. Además de ser la única empresa de bebidas que ha recibido el distintivo “Igualdad en la Empresa” que otorga el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad.

Nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades para todos nuestros profesionales se materializa en acciones que se integran en todos los procesos de Recursos Humanos: selección, planes de formación, movilidad, comunicación y medidas de conciliación para mantener un equilibrio entre vida personal y laboral.

Implantar medidas contra la violencia de género. Somos una de las 22 compañías españolas en suscribir el convenio

### HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Los profesionales de Mahou San Miguel han sido y son el motor de crecimiento de la compañía, su principal activo. Desde el origen de la compañía siempre se han desarrollado iniciativas para favorecer su desarrollo, su formación y su bienestar.

“Empresas por una sociedad libre de violencia de género”, que promueve el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. A través de este foro buscamos luchar contra la violencia de género y promover la inserción laboral de mujeres que han sufrido maltrato, para que consigan independencia económica y puedan integrarse en la sociedad.

Conciliación. Hemos obtenido el certificado de Empresa Familiarmente Responsable, asumiendo compromisos concretos que favorecen la conciliación de la vida laboral y familiar. Asimismo, también intentamos evitar que nuestros profesionales sufran cualquier tipo de discriminación.

Actualmente se mantiene este compromiso y se impulsa a través de proyectos pioneros e innovadores que nos permiten ser una gran empresa para trabajar. De hecho hemos sido elegidos como la mejor empresa para trabajar, de entre 2.000 y 5.000 empleados, por el **ranking MERCO**.



## **PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA**

### **Programa de Incorporación de 20 personas con discapacidad en la plantilla en 4 años**

Acciones:

- Adaptación de los puestos de trabajo
- Entrevistas y selección de personas para puestos en la empresa
- Control, seguimiento y medición de resultados

### **Programa de sensibilización sobre Violencia de género**

Acciones:

- Sensibilización, Formación y Comunicación a través de canales online y cartelera en centros de trabajo.

### **Programa de igualdad:**

Implantación de más de 50 medidas que favorecen la igualdad en el día a día de la empresa relacionadas con la formación, sensibilización, comunicación, iniciativas de relaciones laborales.

### **Programa de conciliación:**

Mahou San Miguel dispone de medidas que permiten llevar a cabo las responsabilidades profesionales sin perjuicio de poder disfrutar de una completa vida personal:

- Jornada laboral flexible.
- Organización de campamentos de verano para hijos de empleados.
- Tickets restaurantes/ayuda comida y transporte (rutas colectivas y parking).
- Planes de pensiones.
- Ayuda material escolar.
- Ayudas económicas a empleados con discapacidad y apoyo a familiares de empleados con discapacidad.
- Taller de salud y otras actividades deportivas.
- Reconocimientos médicos completos y adaptación del puesto de trabajo a mujeres embarazadas.

Todos estos programas han sido planificados y ejecutados desde la sede de Madrid.

## **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

- El primer plan de igualdad que pusimos en marcha fue en el año 2008, el primero que contrajo una empresa cervecera. Y lo extendimos al resto de empresas de la compañía durante los años 2009, 2011 y 2013.
- Como Empresa Familiarmente Responsable nos auditamos en el año 2009 y hemos ido renovando el compromiso cada 2 años.
- Las acciones relacionadas con violencia de género se asumieron en 2011 y durante los años sucesivos se

fueron ampliando.

- En materia de discapacidad el compromiso de contar con una plantilla diversa responde a una inquietud interna de hace más de 7 años.

Para el seguimiento de todos los proyectos existen comisiones de trabajo, auditorías y comités que nos permiten ver la evolución, medir y reforzar aquellas áreas que más lo necesitan.



**LOS  
PROFESIONALES  
DE MAHOU SAN  
MIGUEL HAN  
SIDO Y SON  
EL MOTOR DE  
CRECIMIENTO DE  
LA COMPAÑÍA,  
SU PRINCIPAL  
ACTIVO**

## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

### Indicadores de igualdad

- Más del 15% del total de plantilla son mujeres :
  - 350 mujeres
  - 2.257 hombres
- Promociones internas en 2012:
  - Del total, cerca de un 15% han sido mujeres
- Incorporaciones en 2012:
  - Del total: el 26% de las incorporaciones han sido mujeres.

### Indicadores de discapacidad

Superamos el 2% de plantilla con discapacidad. Actualmente, contamos con 44 personas con discapacidad en nuestra plantilla, todos ellos con un contrato fijo. Además, a esta cifra hay que añadir las contrataciones puntuales, donaciones y compras en centros especiales de empleo que realiza nuestra compañía y que demuestran nuestro compromiso completo con la integración de estas personas.

### Mecanismos para valorar las medidas

- En 2012, se realizó una encuesta y focus group en la mayoría de los centros de trabajo para valorar los aspectos de conciliación e igualdad entre sus equipo de profesionales, con el objetivo de poder establecer un plan de mejora en los próximos años.
- Además, se realizan cuestionarios a través de la encuesta de clima laboral, haciendo hincapié en la conciliación, indicadores sobre seguimiento de las acciones, número de personas participantes y, sobre todo, los indicadores que establece la propia norma Empresa Familiarmente Responsable (EFR), que son globales.

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

La compañía ha sido nombrada como la mejor empresa para trabajar en su segmento, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, Merco Personas. ■



## PROGRAMA DE ACTIVIDAD FÍSICA Y SALUD. MAHOU SAN MIGUEL



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Este Programa consiste en la prescripción individualizada del ejercicio físico dirigido a la mejora de la salud global de los trabajadores.

### HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURTIÓ

Sabemos que las enfermedades cardiovasculares son la primera causa de muerte en el mundo y, además, en las dos últimas décadas se han incrementado notablemente las enfermedades metabólicas (diabetes, obesidad, etc.).

Estas dos grandes patologías tienen una gran incidencia en la salud de la sociedad y, cómo no, en la productividad de una empresa, pudiendo aumentar el absentismo laboral.

Existen muchos estudios que relacionan esta situación con el estilo actual de vida. Sedentarismo, mala alimentación, tabaquismo, etc., son algunas de las causas más importantes.

La actividad física prescrita individualmente, controlada y evaluada periódicamente es una de las mejores medidas de salud para prevenir y tratar estas patologías.

## PUESTA EN MARCHA . DESARROLLO DE LA IDEA

El Programa de Actividad Física y Salud de Mahou San Miguel forma parte de "A tu Salud" un programa madre que incluye los programas preventivos de riesgo cardiovascular, hipertensión, dislipemias, diabetes, obesidad, tabaquismo, alimentación saludable y escuela taller de espalda.

Este programa está dirigido a todos los trabajadores de la empresa que voluntariamente quieran participar.

El primer paso es la vigilancia de la salud. Una vez analizados los resultados de dicho reconocimiento y valoradas las posibles alteraciones aparecidas, se propone al trabajador participar en el programa.

A esta vigilancia de la salud se le añaden pruebas funcionales de valoración de la musculatura, funcionalidad de la columna vertebral, composición corporal, flexibilidad y equilibrio, capacidad pulmonar, etc.

Una vez completadas estas pruebas se prescribe el ejercicio adecuado al individuo recomendándole que tipo de trabajo aeróbico y de tonificación ha de realizar ajustándose a sus condiciones y necesidades. La prescripción detalla la duración, intensidad y tiempo de ejecución.

Para agilizar este programa se dispone de un software propio de prescripción del ejercicio.

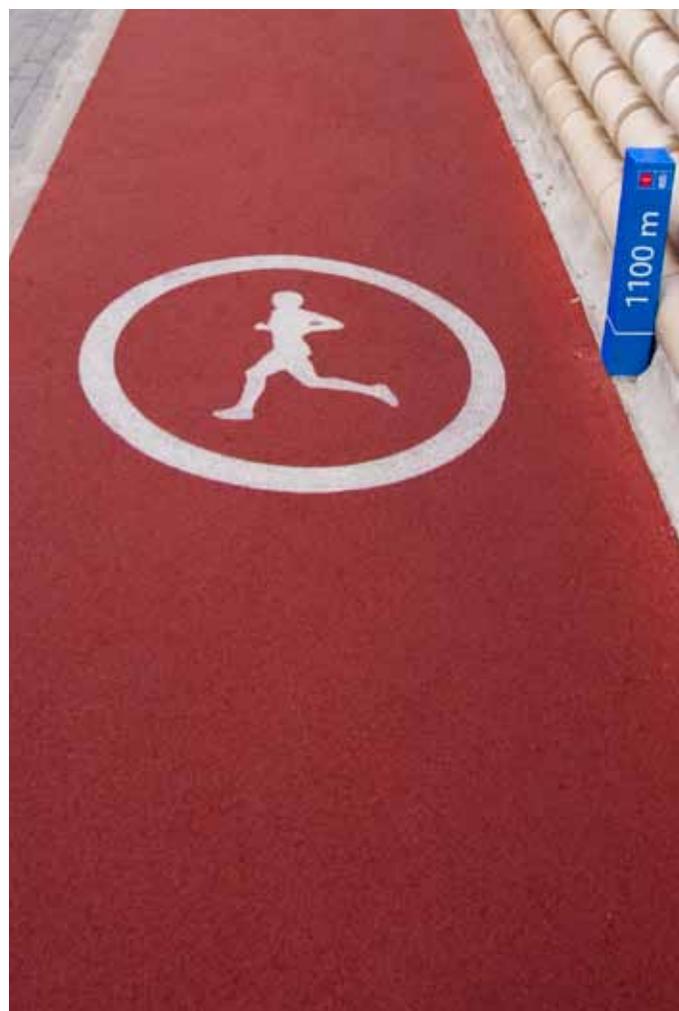
## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

El programa está diseñado para 24 semanas, considerando que éste es el tiempo razonable para valorar adecuadamente sus resultados, siendo posibles test intermedios en casos de personas con alguna alteración que lo haga necesario( hipertensos, diabéticos,..). Transcurrido este tiempo se vuelve a evaluar y a marcar nuevos objetivos de mejora. Como indicábamos, todos los trabajadores y con carácter voluntario pueden acceder al programa, el cual se desarrolla independientemente del horario laboral. Para los responsables médicos el empleado diana es aquel que no hace ejercicio, hace poco o tiene alguna alteración que haga necesario la prescripción del ejercicio.

La empresa dispone de Talleres de Salud (gimnasio) en la sede principal de Madrid y en las fábricas de Alovera y Málaga, donde los trabajadores pueden realizar la activi-

Conocedores de lo anteriormente expuesto, en 2001, Mahou San Miguel puso en marcha un gran programa de salud en el cual se incluye el Programa de Actividad Física y Salud.

Es en ese año cuando se comienza el camino hacia el modelo actual de "Empresa saludable".



dad física recomendada. Es gratuito, a excepción de las clases colectivas (pilates, body balance, body Jam, yoga, etc.) en las que la empresa aporta el 20% del coste.

En el resto de centros y fábricas se dispone de centros deportivos concertados donde realizar la actividad física prescrita por los servicios médicos y también la empresa contribuye con el 20% de su coste.

La fábrica de Alovera posee un circuito periférico para realizar footing.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **COSTE DE LA IMPLANTACIÓN**

Los equipos de evaluación funcional están disponibles en todas las Sedes (Madrid y Barcelona) y fábricas (Alovera, Burgos, Málaga, Lleida, Tenerife, Córdoba, Granada, Beteta (Cuenca) y Jaén) así como los recursos humanos por parte

de los médicos y enfermeros de la plantilla.

El coste del programa en este periodo fue de 220.842 euros, de los cuales el 77% es en recursos humanos, el 12% en recursos materiales y el 11% en externos.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

En el año 2010, el Consejo Superior de Deportes de España financió a través de consultora externa la valoración socioeconómica de la implementación del programa de actividad física de Mahou San Miguel. Este estudio, único en Europa, analizó datos del programa durante 2010 y 2011. El resultado económico es un beneficio de 635.891 euros durante esos dos años, de los cuales el 75% es para la empresa, el 20% para los trabajadores y el 5% para la sociedad. Esto significa un ROI (retorno sobre la inversión) de 2,9. Es importante destacar que la pérdida de días/año por enfer-

medad en los participantes es el 54% menor que el resto de la plantilla. Un 93% piensa que tiene mejor salud, un 71% se encuentran más motivados y un 94% tiene mejores indicadores de salud. Todos valoran mucho el esfuerzo de la Dirección General.

También es de destacar que la implementación de estos programas supone un importante beneficio para la sociedad pues disminuyen el uso de recursos públicos de salud, con menos consultas médicas y menor consumo de medicamentos.

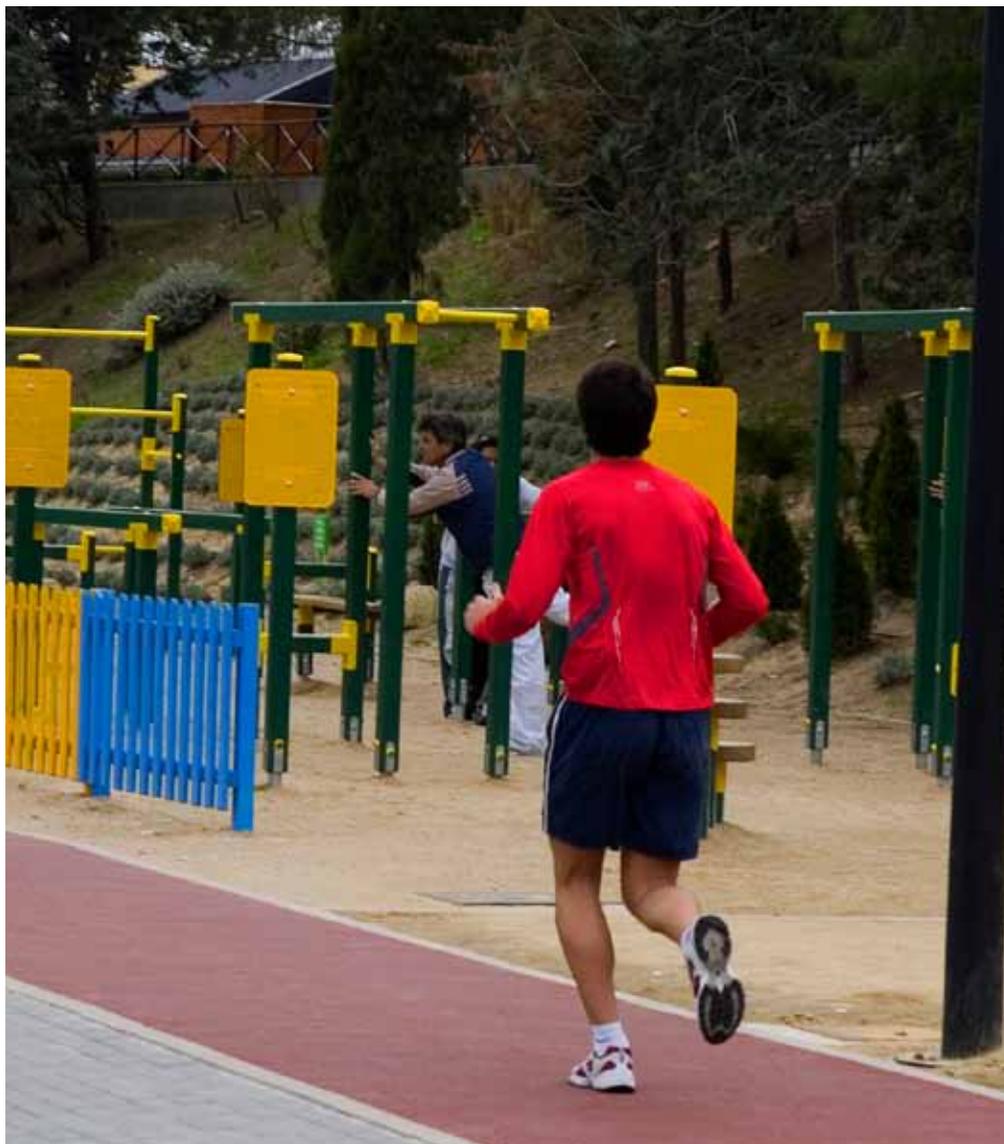


## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

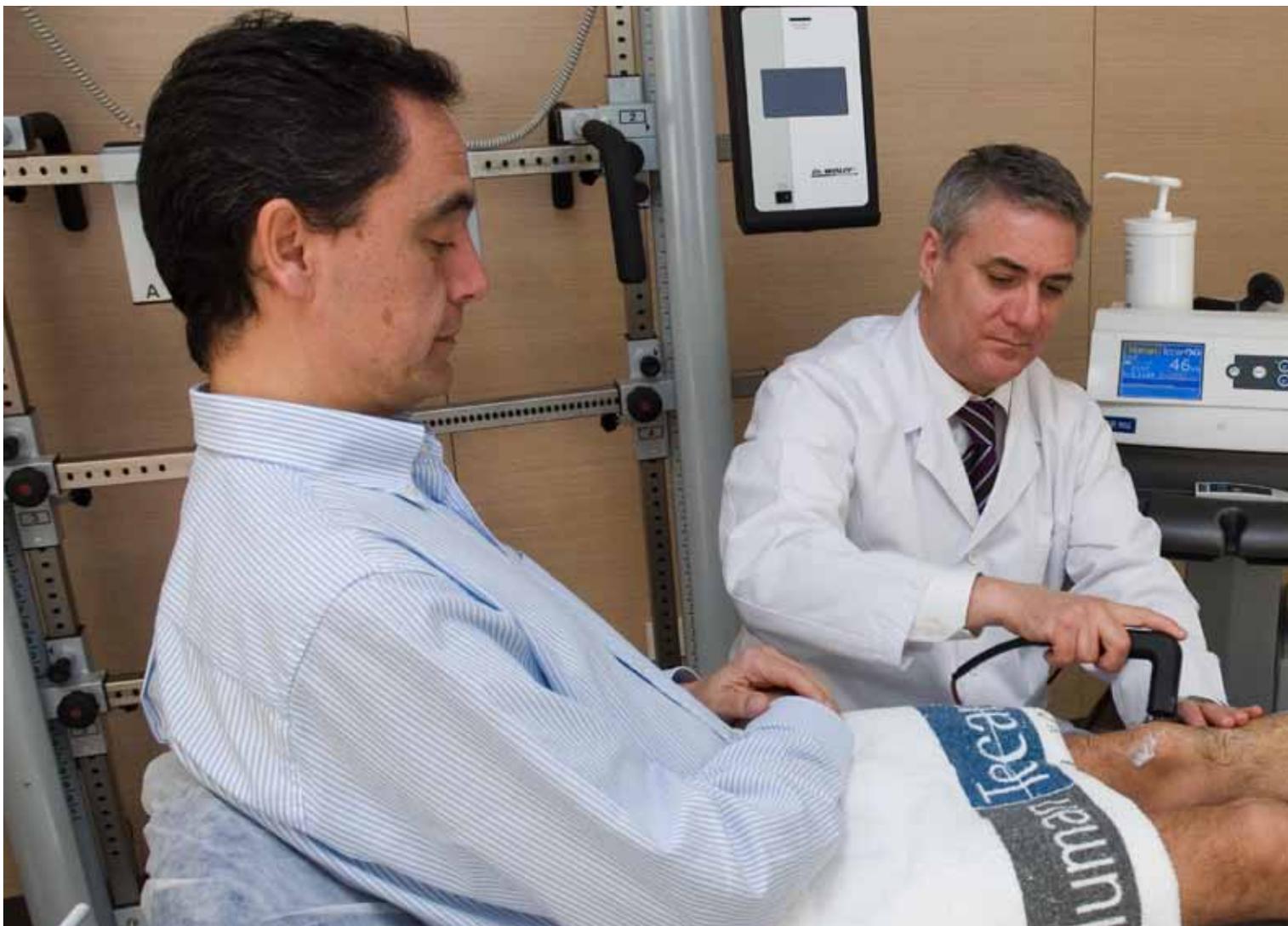
Mahou San Miguel ha demostrado que la inclusión de programas de salud disponibles para los trabajadores es una gran inversión y que estos modelos pueden ser incorporados en otras empresas teniendo en cuenta los resultados. Un trabajador seguro y sano es mucho más eficaz y productivo, lo que redunda en el propio individuo y en la reducción del absentismo que tanto daña a las empresas. Además este tipo de Programas son muy atractivos hacia el exterior y hace que las empresas tengan más visibilidad externa, mejorando notablemente la imagen de responsabilidad corporativa.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Mahou San Miguel ha recibido el Premio Expansión y Empleo 2007, Premio NAOS 2010 del Ministerio de Sanidad y Consumo, Premio Internacional a la Excelencia en RR-HH2011, y el Premio Nacional Seguridad y Salud laboral 2013. También durante 2013 se consiguió la Certificación AENOR como Empresa Saludable. ■



## PROGRAMA DE REHABILITACIÓN Y RECUPERACIÓN FUNCIONAL. **MAHOU SAN MIGUEL**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Rehabilitación y recuperación funcional de lesiones de los trabajadores tanto si su procedencia es de origen laboral como de contingencia común.

### **HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURTIÓ**

Desde siempre Mahou San Miguel ha cuidado con esmero la salud de sus trabajadores invirtiendo constantemente en mejorar equipos y sistemas de seguridad con el fin de evitar



accidentes. Aun así se producen.

En 1993 se inaugura la fábrica de Alovera (Guadalajara). Una factoría que dispone de la mejor tecnología, no sólo para producir, sino para eliminar riesgos al máximo y minimizar los esfuerzos.

Efectivamente la tasa de accidentes disminuye notablemente pero las bajas por trastornos músculo esqueléticos permanecen prácticamente igual. La conclusión es que la edad y el estilo de vida son fundamentales. Sedentarismo, movilidad, falta de tono muscular, etc. son factores importantes a tener en cuenta.

Se hace necesario un plan de choque que ayude a mejorar la salud de los empleados y se pone en marcha el Programa de Rehabilitación y Recuperación Funcional.

La misión de este programa es ayudar al trabajador a superar la lesión que padece y reincorporarle a su vida personal y profesional en las mejores condiciones de salud.

### **PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA**

El punto principal de partida es el análisis de la situación evaluando cuales son las patologías músculo esqueléticas más comunes y su relación con el puesto de trabajo y las características morfológicas, físicas y psicológicas del trabajador.

Este programa se pone en marcha desde la sede de Madrid en el año 1994.

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

Todos los trabajadores pueden beneficiarse del Programa de Rehabilitación y Recuperación Funcional, tanto si la lesión que padece es de origen laboral como si es una contingencia común, siendo en este caso, también, completamente gratuito.

Una vez producida la lesión y diagnosticada se pone en marcha la recuperación siempre y cuando esta situación le permita desarrollar su tarea sin posibilidad de agravar la lesión o dilatar la recuperación. En este caso existe una conexión periódica con los médicos de la mutua para valorar la evolución y contemplar alternativas positivas.

En caso de procedencia laboral el tiempo estimado en las sesiones es por cuenta de la empresa y en la situación de contingencia común, es el trabajador el que acude a las sesiones durante los descansos. Disponemos del Programa de Entrenamiento "expres" que se desarrolla en el gimnasio de las fábricas y cuyo fin es la prevención de recaídas.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

El coste económico principal es de recursos humanos y la formación específica de éstos.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Mahou San Miguel realizó en el año 2011 un estudio epidemiológico de los resultados del Programa de Rehabilitación analizando y evaluando los datos de dicho programa durante ese año y en la factoría de Alovera. Los datos más relevantes fueron que el 77% de las recupe-

raciones que se realizaron tuvieron un 100% de éxito y ello significó, siguiendo los estándares de la Seguridad Social sobre costes en jornadas por las diferentes enfermedades, la consecución de 4.254 jornadas no perdidas.



**LOS PROGRAMAS DE REHABILITACIÓN  
EN LOS CENTRO DE TRABAJO  
CONTRIBUYEN AL DESCENSO DEL  
ABSENTISMO**

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Los programas de rehabilitación en los centros de trabajo son una acción muy importante, pues incrementa la salud y el bienestar del empleado, aumentando la efectividad en el desarrollo de su trabajo y con ello la productividad. Todo ello contribuye al descenso del absentismo.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Todos los centros de trabajo de Mahou San Miguel (9) disponen de medios humanos y materiales para el desarrollo de este programa. La única excepción es la fábrica de Tenerife que por su pequeño tamaño se han contratado profesionales externos. ■



## CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y LABORAL. **REALE SEGUROS**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

En Reale tenemos plena conciencia de la importancia de las personas en la organización y por ello hemos puesto un interés especial en lograr que las políticas de recursos humanos vayan dirigidas a lograr unas condiciones laborales óptimas con medidas de conciliación, igualdad, formación y desarrollo de las personas.

Este compromiso con las personas nace de nuestra propia identidad, del carácter mutualista de Reale que, desde hace

casi 200 años, trabaja en la protección de lo que más importa.

La satisfacción del empleado es para nosotros uno de los valores fundamentales que inspiran todas nuestras actividades. Y hemos dado al tiempo un protagonismo especial para potenciar la conciliación, un factor distintivo de nuestra política de RR.HH. y una ventaja competitiva en la atracción, fidelización y motivación de nuestros empleados.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

En Reale hemos establecido una política de flexibilidad laboral enfocada a favorecer dicha conciliación de la vida personal y laboral. Las medidas se encuentran estructuradas en diferentes bloques, dependiendo de las necesidades del empleado. Además de las que afectan a toda la plantilla, como puede ser la flexibilidad en la entrada y la salida del puesto de trabajo, también existen medidas que apoyan aquellas situaciones excepcionales en la vida de las perso-

nas. Las últimas, que nacen de una necesidad cada vez mayor en la sociedad de hoy día, son las medidas que ha incorporado el nuevo convenio colectivo y que van dirigidas a aquellos empleados con familiares dependientes a su cargo, en función de sus circunstancias. Este nuevo avance en materia de conciliación afecta a la jornada y horario, con reducciones, flexibilidad y permisos, pero también incluye ayudas económicas o la excepción de movilidad geográfica.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Buscar el equilibrio entre todas las facetas de nuestra vida es lo que nos lleva a hablar de **conciliación**.

Conciliación es la necesidad de compaginar trabajo con responsabilidades familiares, personales y con el preciado tiempo libre. Por eso hablamos de **conciliación de la vida personal, familiar y laboral**. Sea cual sea nuestra situación personal, el tema de la conciliación nos afecta a todos.

La **Iniciativa EFR (Empresa familiarmente responsable) implantada en Reale Seguros**, desarrollada por Fundación másfamilia tiene el reconocimiento como Good Practice por

la Organización de Naciones Unidas, responde a una nueva cultura socio laboral y basada en la flexibilidad.

Además, la conciliación actual que tenemos en el seno de la compañía es el resultado de un largo proceso que empezó en 2008 con la implementación de proyectos de racionalización de horarios y conciliación de vida personal y laboral, de los que se benefician alrededor de 1000 trabajadores. Tenemos claro que mejorar la conciliación dentro de una empresa es un proceso dinámico, por eso renovamos nuestras medidas cada año con el fin de modernizar y adaptarlas a la situación actual.



## **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

Durante el periodo 2008 – 2011 establecimos las bases del modelo para organizar y medir la oferta de conciliación.

En 2012, con la negociación del nuevo convenio colectivo, se amplió la oferta de conciliación teniendo en cuenta las inquietudes de los empleados, por ello, destaca el art.19 Medidas de ayuda a la dependencia, recoge medidas referentes a la flexibilidad horaria y ayudas económicas destinadas a familiares de empleados.

Para facilitar la comunicación con los empleados, creamos el comité efr comprometido con unos valores entre los que se encuentran, de manera destacada, las “personas”. Como

respetar a las personas no sólo significa actuar con el máximo respeto ante nuestros grupos de interés externo, nuestro compromiso con la responsabilidad social nos lleva a preocuparnos especialmente por las personas que forman parte de REALE. Respeto y compromiso que debe ser recíproco para que sea sostenible.

Este comité, órgano de representación de todos los empleados ante la dirección de la empresa en materia de conciliación y que se reunirá de manera periódica, está formado por personas implicadas, personal y profesionalmente, con la necesidad de conciliar la vida laboral con la familiar.

## **COSTE DE LA IMPLANTACIÓN**

El desarrollo de todas estas iniciativas de conciliación de la vida personal y laboral lleva asociados unos costes, cuyo importe global es el resultado de la suma destinada a cada una de las medidas adoptadas.

Algunas cifras de los beneficios sociales durante 2013, fueron:

- Ayuda económica para estudios de empleados: 26.000,00 euros.
- Ayuda económica para estudios de los hijos de empleados: 303.807,35 euros.
- Ayuda económica por hijo discapacitado: 17.206 euros.
- Ayuda económica a la dependencia: 104.050,11.
- Prima por matrimonio: 52.494,19 euros.
- Prima por natalidad: 9.200 euros.
- Paga extraordinaria a los 25 y 35 años de antigüedad: 60.006,26 euros.

- Asistencia sanitaria y subvención asistencia sanitaria para cónyuge /pareja de hecho e hijos de empleados menores de 25 años: 937.730,34 euros.
- Seguro de vida y accidentes: 297.423,86 euros.
- Campamentos de Verano: 33.918,00 euros.
- Plan de pensiones: 1.305.033,19 euros
- Plan de incentivos: 4.186.343,36 euros
- Fondo de préstamos: 321.500 euros
- Compensación por comida: 1.017.622,58 euros
- Vehículo de empresa en régimen de renting: 979.315,99 euros
- Obsequio de Navidad: 154.729 euros
- Bonificación en las pólizas de seguros: 821.662,00 euros.
- Formación: 624.252,98 euros.

*(Fuente: Memoria de RSE. Reale Seguros)*



**Best  
Workplaces 2013**  
**España**



## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

En el plano de la empresa, estas medidas han tenido un gran impacto en algunos indicadores socioeconómicos, como por ejemplo:

- En las últimas encuestas de clima, el “orgullo de pertenencia” está situado en niveles muy altos, superando el 95%.
- Reale continúa con unos índices de rotación y absentismo muy bajos.
- La difusión de estas prácticas ha provocado que aumente la atracción de talento a la empresa.
- Un clima de paz social que se fundamenta en la firma, en diciembre de 2012, del nuevo convenio colectivo de Reale Seguros, que regulará las condiciones laborales durante los años 2012, 2013 y 2014, con el acuerdo unánime de todos los sindicatos representados en la compañía (UGT, CC.OO., co.bas, ELA y CIG)

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Todo ello nos ha valido diferentes reconocimientos como son el distintivo EFR (Empresa Familiarmente Responsable) con el sello B+, que otorga la Fundación Másfamilia, y que califica a Reale como empresa proactiva en la puesta en marcha e implementación de medidas de conciliación; la renovación del distintivo de Igualdad en la empresa, que concede el Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad; o el premio internacional Familia Lavoro.

Como resultado del profundo compromiso que Reale mantiene con la conciliación, la flexibilidad y, sobre todo, por

su decidida apuesta por las personas que la forman, la compañía recibió en octubre de 2012 el VII Premio para racionalizar los horarios españoles en la categoría de empresa, por todas las iniciativas puestas en marcha en esta materia a lo largo del año.

Además, Reale ha entrado por primera vez en la lista Best Workplaces España 2013. Este reconocimiento tiene una especial importancia ya que surge de la opinión de nuestro propio equipo humano que ha decidido que somos una de las 50 empresas españolas mejores para trabajar.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Reale Seguros es además socio de la Fundación Madrid Woman's Week, dentro del grupo de empresas comprometidas con la Igualdad. ■

LA DISFUSIÓN DE ESTAS PRÁCTICAS HA PROVOCADO QUE AUMENTE LA ATRACCIÓN DEL TALENTO A LA EMPRESA



## PROGRAMA SANITAS SMILE. SANITAS



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

**Sanitas Smile** es un programa dirigido a los empleados de Sanitas que tiene como objetivo fomentar hábitos saludables entre los empleados y ofrecerles medidas concretas para adoptar estilos de vida más sanos.

El programa se basa en cuatro pilares –Nutrición, Hidratación, Actividad Física y Promoción de la Salud - que incluyen diferentes actividades para potenciar la participación de los empleados durante todo el año.

Sanitas Smile es un pilar clave de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de Sanitas, que persigue los siguientes objetivos:

1. Ayudar a los empleados a adoptar hábitos de vida saludables.
2. Aumentar el nivel de satisfacción y el orgullo de pertenencia entre la plantilla.

Sanitas Smile se dirige a todos los empleados del Grupo Sanitas, distribuidos por toda la geografía española y con

unos perfiles laborales muy diferentes. Esto nos exige diseñar iniciativas y actividades que, en la medida de lo posible, se adapten a las necesidades de todos los trabajadores. Para ello, se establecen estrategias de comunicación y difusión específicas para cada grupo de empleados.

Además, Sanitas Smile cuenta con la colaboración de la Universidad Europea que se encarga de medir la evolución de los resultados de salud, tanto de las personas que participan activamente en el programa, como aquellas que no llevan a cabo ninguna iniciativa.

Hoy, ya son más de 2.000 los empleados que forman parte de la “familia Smile”. Son sin duda, las actividades relacionadas con el fomento del ejercicio físico las más demandadas por los empleados, por ejemplo, se han repartido más de 1.300 dorsales de forma gratuita para participar en carreras populares en toda España.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Sanitas es una compañía de salud y, por tanto, promocionar la calidad de vida y bienestar de sus propios empleados es una extensión lógica de su actividad.

Sanitas es consciente de que la empresa debe cuidar del bienestar de sus profesionales. Por ello, en 2009 se puso en marcha el programa piloto en la sede social de la compañía.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Todas las actividades que se realizan se enmarcan dentro de cada uno de los pilares que forman el programa: Nutrición, Hidratación, Actividad Física y Promoción de la Salud.

### Nutrición

Este pilar tiene como objetivo ayudar a adquirir hábitos nutricionales más saludables. Entre las iniciativas disponibles puestas en marcha destacan:

- Los usuarios de las ubicaciones que cuentan con **comedor** tienen a su disposición indicadores que facilitan la selección de alimentos saludables:
  - Opción saludable, ensaladas, frutas, verduras...
  - Menú Smile, una dieta equilibrada en un solo plato.
  - Alimentos bajos en CO<sub>2</sub>, platos cocinados con alimentos cuyo proceso de elaboración no implica un gasto extra de energía en producción, empaque, procesamiento, transporte, distribución, preparación y transformación
- Tótems con **manzanas** distribuidos por las ubicaciones. Esta acción tuvo como objetivo que los empleados optaran por el consumo de fruta en vez de productos menos saludables (chocolatinas, bolsas de patatas...).
- Acuerdos de nutrición y ofertas especiales con distribuidores especializados en venta online de comida saludable, que llevan alimentos y menús a las oficinas.
- Asesoría telefónica de nutrición del Servicio de Promoción de la Salud, a través de la cual los empleados tienen a su disposición un equipo de médicos y nutricionistas que pueden resolver dudas sobre nutrición y preparan menús adaptados a las necesidades de cada participante.
- **Talleres** prácticos de nutrición: sushi, dieta equilibrada, comida sana para niños, desayunos saludables, tapas saludables y creativas, comida para celíacos y saludable con Thermomix. Además, para aquellos compañeros que no han podido asistir, grabamos un vídeo que posteriormente subimos a la Intranet.
- Recetarios online, de esta manera, los empleados pueden cocinar en casa platos y opciones saludables

En esta primera experiencia, la iniciativa se centró especialmente en el fomento de la actividad física y contó con la participación de 400 personas aproximadamente. Tras su buena acogida, Sanitas impulsó la puesta en marcha del programa ampliado su alcance paulatinamente al resto de centros de trabajo de Sanitas en España.

### Hidratación

Estar hidratados es importante ya que la falta de agua en el organismo puede afectar a la memoria, la atención y generar dolores de cabeza, entre otros síntomas. Así, en las oficinas de Sanitas, los empleados están siempre informados sobre la importancia de beber al menos 1,5 litros de agua al día.

Entre las iniciativas más destacadas dentro del pilar de la hidratación se encuentran:

- **Consejos** de hidratación en las máquinas de vending y en el gimnasio.
- **Carta de infusiones**, con los beneficios de cada una de ellas.
- **Recetas** de batidos, gazpachos y sopas frías disponibles en la Intranet.
- Campaña **botellas de cristal** e instalación de fuentes. Para hacer más fácil la hidratación, cada empleado recibió en septiembre de 2012 una botella de cristal en su puesto de trabajo que podía rellenar en las fuentes que se ubicaron en el edificio. Además de aumentar el consumo de agua, reducimos la cantidad de residuos plásticos.
- **Talleres** de gazpachos, batidos y sopas frías.

### Actividad física

El pilar de la actividad física incluye iniciativas que ayudan a los empleados de Sanitas a estar en forma en su vida cotidiana. Este pilar es uno de los que concentra más nivel de participación. A continuación detallamos las actividades que lo forman:

- Iniciativa **"Especial corredores"**: calendario de carreras, dorsales gratuitos, material deportivo, charlas y libros sobre la iniciación al running...
- **Bicicleta**: guía de rutas por España, calendario bimensual con las carreras de MTB que se celebran en cada Comunidad Autónoma, dorsales gratuitos para las competiciones MTB, invitación a marchas en bicicleta.
- **Natación**: calendario de travesías a nado y participación gratuita en travesías a nado.

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

- **Torneos:** para fomentar los deportes de equipo, Sanitas Smile invita a sus empleados participar en torneos de fútbol, pádel, golf y baloncesto.
  - Tanto en el edificio de las oficinas centrales como en el que aloja el call center, contamos con **gimnasios** propios. Sanitas Smile está presente en ellos con planes de entrenamientos personal y clases colectivas de yoga, pilates y zhum-ba.
  - **Entrenador personal online** y telefónico gracias a la plataforma Actívate. Tras rellenar un breve cuestionario de salud, el entrenador personal prepara a cada participante un plan de entrenamiento quincenal adaptado a sus necesidades y objetivos. A través de esta plataforma, los usuarios pueden ver los ejercicios correspondientes a su plan de entrenamiento, consultar los vídeos explicativos de cada uno de ellos o contactar con su entrenador para resolver cualquier duda.
  - **Valoraciones físicas.** Los empleados pueden conocer su estado físico gracias a una completa valoración. Estas pruebas aportan información sobre la composición corporal, la tensión arterial, el índice de consumo de oxígeno, la fuerza lumbar, la glucosa, el colesterol y los triglicéridos. Una vez finalizada la prueba, un técnico especializado prepara a cada participante unas recomendaciones personales de mejora o mantenimiento.
  - **Camino de Santiago Virtual:** acción que consistía en hacer el Camino de Santiago de manera virtual. Cada empleado recibió un podómetro con el que podía contabilizar los pasos, para posteriormente introducirlos en una aplicación que te indicaba en qué parte del Camino te encontrabas. El objetivo principal de esta acción fue crear en los empleados el hábito de caminar unos minutos cada día.
  - **Ground Miles:** iniciativa centrada en animar a los empleados a caminar y conseguir entre todos recorrer 200.000km. Para ello, pusimos a disposición de los participantes una aplicación que contabilizaba los pasos y la distancia recorrida.
  - Fomento del **uso de las escaleras:** los martes y jueves son los días sin ascensor. Se desactivan algunos de los ascensores de los principales edificios y recordamos a los empleados los beneficios del uso de las escaleras a través de carteles.
- gestión del estrés.
  - Se han organizado los siguientes **talleres:**
    - Taller de higiene postural.
    - Taller de gestión del estrés.
  - Información sobre **rutas saludables** disponibles en la Intranet.
  - **Servicio de psicología** telefónico: un equipo multidisciplinar, formado por psicólogos, médicos y enfermeras, está a disposición de los empleados de Sanitas para resolver sus dudas y facilitarles consejos médicos personalizados y de acuerdo a cada caso concreto. Esta iniciativa forma parte del Servicio de Promoción de la Salud de Sanitas.
  - Apoyo a la **deshabitación tabáquica**, tanto a través del Servicio de Promoción de la Salud como gracias a la ayuda del médico de empresa.
  - Campañas de **prevención e información:**
    - Campaña de protección solar: los empleados de todo el grupo recibieron en su puesto de trabajo un reloj detector de rayos UVA que indica la radiación que se recibe en cada momento. Este reloj iba acompañado por un site con consejos para una exposición solar adecuada y responsable.
    - Información y recordatorio sobre la vigilancia de los lunares.
    - Coincidiendo con el Día Mundial de la Diabetes, lanzamos una campaña para concienciar a todos los empleados sobre esta enfermedad y contribuir a su prevención y tratamiento. Para ello, se creó una website con información básica sobre la diabetes que incluía además un test que permitía conocer la probabilidad de ser diabético.
  - Servicio de **fisioterapia** a precios especiales.

### Promoción de la salud

El objetivo de las actividades que se enmarcan en este pilar está encaminado a modificar o adquirir hábitos saludables. Dentro de este pilar, los empleados de Sanitas pueden realizar las siguientes actividades:

- Los participantes inscritos en este pilar recibieron un **Pack de Estrés** que incluía diferentes objetos que ayudan a la



## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

Tras la experiencia piloto que tuvo lugar de 2009 a 2011 y en la que también contamos con la colaboración de la Universidad Europea de Madrid para medir el impacto de las acciones implementadas en la salud de los empleados, se rediseñó el programa y se planteó una nueva perspectiva más global. En abril de 2012 tuvo lugar el lanzamiento de Sanitas Smile con acciones variadas en cada uno de los cuatro pilares que conforman el programa: nutrición, hidratación, actividad física y promoción de la salud. Desde entonces, se han incor-

porado de manera paulatina todas las unidades de negocios y ubicaciones, alcanzando actualmente casi el 100% de los centros de trabajo.

El calendario de actividades de Sanitas Smile cuenta con servicios continuos como la asesoría telefónica de nutrición, el asesor psicológico o el entrenador personal, y con acciones puntuales como los talleres, los torneos o las campañas informativas. De esta manera, el empleado puede participar en diversas acciones a lo largo del año.

## COSTE DE IMPLANTACIÓN

El coste de la implementación de Sanitas Smile durante 2013 fue de 192.000 euros.

## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Los resultados del programa Sanitas Smile están avalados por el estudio de intervención, que realiza Sanitas en colaboración con la Universidad Europea de Madrid. Se trata de un estudio longitudinal de un año de duración, con registro de las variables iniciales, a los 6 y a los 12 meses. Tras las primeras mediciones, la Universidad Europea de Madrid ha concluido que Sanitas Smile mejora la productividad.

Este programa, de fomento de los hábitos de vida saludables, muestra importantes beneficios con respecto a la productividad entre los individuos que han participado en las mediciones. Así, los resultados de 2012/13 de Sanitas Smile nos han permitido constatar **un incremento de más del 40% en la productividad del empleado que participa en Sanitas Smile** –en relación al cumplimiento de sus objetivos anuales.



## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Un empleado que se siente cuidado por su empresa, además de sentirse mejor, se siente mucho más implicado y valorado.

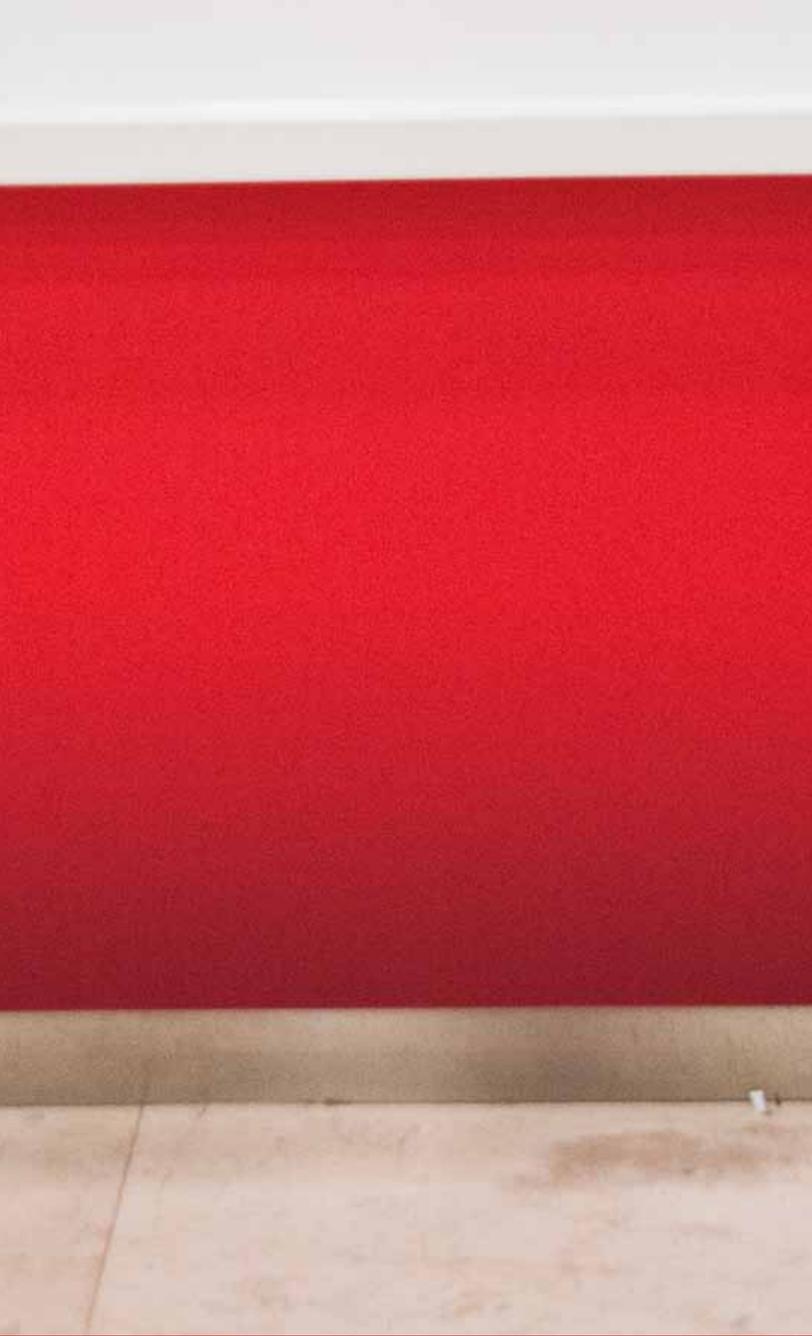
Por eso, este tipo de programas, además de fomentar hábitos saludables y ayudar a mejorar parámetros como el peso, la presión arterial o el índice de masa corporal, ayuda a mejorar la percepción que los empleados tienen de salud, su calidad de vida y su bienestar general.

Los empleados de Sanitas que participan en Sanitas Smile suelen explicar que, más allá de los aspectos físicos, el programa les ayuda psicológicamente a enfocar su trabajo, lo que contribuye a gestionar mejor las situaciones de estrés y a concentrarse más durante las horas de trabajo, siendo más productivos.

De esta manera, construimos entre todos un mejor ambiente de trabajo del que nos beneficiamos tanto los empleados como la imagen de la compañía, que es más positiva al estar compuesta por trabajadores que se sienten bien. ■



Atención al cliente  
*Customer service*



# [CLIENTES]

La base sobre la que se sustenta el futuro de la empresa es la del buen trato al cliente. Los clientes ocupan el centro de las estrategias de las empresas, al ser clave para su desarrollo y crecimiento. Por eso fidelizar al cliente y aumentar su número constituye una prioridad a la que hay que dedicar mucha atención y esfuerzo. Las acciones de las empresas orientadas a cubrir mejor lo que sus clientes necesitan, esperan y desean sirven a los fines de la organización, aumentan la fidelización hacia la marca, mejoran la imagen corporativa y aseguran el futuro de la empresa. Por eso cualquier consejo que ayude a mejorar la relación con los clientes es siempre bienvenido.

## PORTAL COMERCIO EXTERIOR SANTANDER TRADE. BANCO SANTANDER



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

**Santander Trade** es un portal de información relacionada con el comercio exterior dirigida a los clientes corporativos del Banco Santander en trece de sus áreas geográficas. Se trata de una oferta de valor que el banco ofrece a sus clientes en su labor de internacionalización. La información que ofrece la página se distribuye en seis bloques:

1. Análisis de mercado: con más de 25.000 informes de

- mercado de 186 países;
2. Encontrar socios comerciales: 2.000 directorios de 150 países, 40.000 ferias comerciales, 1.000.000 de licitaciones internacionales;
3. Gestionar embarques: bases de datos de más de 120 países sobre barreas comerciales;
4. Analizar divisas: convertidor de 147 divisas e informes semanales y mensuales;
5. Conviértanos en su banco: International Desk en 13 países del Banco

Santander y soluciones financieras; 6. Establecerse en el extranjero: información de más de 182 países con más de 2.500 páginas.

Santander Trade ha evolucionado al Club Santander Trade,

un “market place” formado por empresas clientes de Grupo Santander dedicados a la actividad internacional, que además incluye formación y beneficios exclusivos.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Santander Trade nace como una herramienta innovadora, siendo el único banco en ofrecer un servicio de estas características. El portal, totalmente gratuito para los clientes corporativos del Banco Santander, nace favorecido por el carácter internacional del banco y la necesidad de sus clientes de participar en el comercio exterior.

El banco aprovecha las oportunidades que brinda la internacionalización para convertirlas en las fortalezas de sus

clientes. En este contexto nace el Club Santander Trade que, gracias a la presencia internacional del banco, pone en contacto a empresas de 13 países distintos.

El Banco Santander se convierte así en pionero en el apoyo a la internacionalización de sus clientes, no solo ayudándoles con información relevante, sino también poniendo a sus empresas en contacto y haciéndolas crecer con el propio banco.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

La labor fundamental en una iniciativa global es involucrar a todos los países implicados en el proyecto, así como a todos los departamentos que se verían afectados. La planificación de estas actividades nace y se desarrolla en la sede central del banco en Madrid.

Se activan reuniones varias donde se explica el alcance del proyecto con el foco puesto en cuestiones como las que se detallan a continuación:

- Descripción de los servicios
- Valor aportado al cliente
- Valor aportado al banco
- Costes del proyecto

- Ingresos previstos (en este caso indirectos)
  - Plan de implantación y departamentos implicados
- Esta labor es la más delicada, con una complejidad añadida al tener que involucrar a tantos países en el proyecto.

Como resultado de estas reuniones se termina de perfilar el proyecto y se establece un plan de ejecución definitivo en el que se identifica, entre otras cosas, un responsable de coordinación del proyecto global, el calendario de entregas y los equipos responsables de ejecución (Globales y locales/por países).



## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

Se ha establecido un calendario de implantación atendiendo al potencial de los países: países como España, México, Reino Unido son los primeros en incorporarse y otros como Puerto Rico se suman más adelante.

La comunicación es un eje fundamental para el buen conocimiento en las empresas de los servicios que incorpora el producto. Se ha trazado un plan de comunicación con

todos los países que garantice el conocimiento de estos servicios entre los empleados.

Desde el lanzamiento del proyecto en cada país se crea una herramienta de seguimiento de actividad que permite identificar la evolución del producto, su acogida en el mercado así como cualquier otra información que permita identificar acciones de mejora continua.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

Las principales partidas presupuestarias son, entre otras:

- Desarrollos IT
- Marketing
- Comunicación
- Formación
- Legal

También es destacable que la distancia geográfica entre los países, distintos idiomas, distintas tecnologías y hábitos culturales implican una gestión activa en conferencias, reuniones interdepartamentales, viajes con impacto en gastos, también relevantes.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

La ejecución del proyecto exige disponer de una herramienta que permita seguir la actividad y el tráfico en el portal.

En tan sólo seis meses desde su lanzamiento el portal ha recibido más de 500.000 visitantes. En sólo un año desde su lanzamiento se espera superar el 1.000.000 de visitantes únicos.

Los últimos dos meses el número de visitantes únicos por mes ha superado los 125.000.

LA FALTA DE  
CONOCIMIENTO  
ES UNA DE LAS  
PRIMERAS BARRERAS  
EN LOS PROCESOS DE  
INTERNACIONALIZACIÓN



## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

El impacto del proyecto Santander Trade es ya visible. Al fomentar el comercio exterior de las empresas de un país, también fomenta el avance de sus exportaciones y, por ende, el crecimiento del país.

La falta de conocimiento es una de las primeras barreras en los procesos de internacionalización. Santander Trade recoge en una única ventana toda la información necesaria para iniciar un proyecto de internacionalización dotando a las empresas madrileñas y españolas del conocimiento necesario de una forma sencilla y ágil.

Las empresas, además de la mayor seguridad que les brinda la información, se benefician del ahorro de tiempo y costes que les posibilita que ésta sea gratuita y online.

Con el Club, se pone en contacto a empresas clientes del Grupo Santander. Se trata de un entorno especializado, donde las empresas comparten la información sobre los productos que exportan o quieren importar.

En tan sólo dos meses desde su lanzamiento las empresas ya han empezado a tener los primeros contactos con posibilidades de convertirse en contratos comerciales. ■



## CONNECT (LA PRIMERA PLATAFORMA GLOBAL DE PUBLICIDAD EXTERIOR PARA LA INTERACCIÓN CON MÓVILES). **CLEAR CHANNEL**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Instalar una plataforma Mobile en soportes publicitarios de exterior, con el objetivo de ofrecer un valor añadido a marcas y ciudadanos, a través de información adicional. Esta información puede ser cultural, turística, de ocio, comercial.... Llegará a 175 millones de ciudadanos cada mes en 25 países de 5 continentes, creando así la mayor red de puntos NFC del mundo.

En España estará presente en más de 4.500 soportes, siendo la mayor plataforma interactiva para móviles de publicidad exterior, de los cuales, la gran mayoría estarán en Madrid (un total de 1.600), y en otras áreas metropolitanas

con gran densidad de población.

Esta plataforma puede ofrecer un gran contenido de interés para el ciudadano:

1. *Información:* Servicios de búsqueda, mapas, localizaciones....
2. *Compras:* Descuentos, cupones...
3. *Entretenimiento*
4. *Turismo...*
5. *Dinamización del comercio.*

El objetivo final es ofrecer la mayor información comercial y de interés posible al ciudadano.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Clear Channel es una empresa internacional, con una fuerte vocación innovadora y de compromiso con sus clientes y con el ciudadano. Su objetivo es adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y la penetración de las nuevas tecnologías.

Esta plataforma ya está instalada en otros países con gran éxito, por lo que se decide implantarla en el resto de países donde Clear Channel tiene presencia.

- A través de la instalación de un "Tag" ó etiqueta per-

manente, fijada en la parte derecha de los soportes publicitarios de Clear Channel en España.

- El "Tag" es un punto de acceso interactivo para los usuarios de Smartphone dotado de un chip NFC y un código QR únicos por ubicación, con la capacidad de dirigir a los usuarios a un entorno web específico, teniendo en cuenta factores que segmentarán el contenido y harán más atractiva la experiencia publicitaria de los consumidores.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

1. Trabajo y análisis de la plataforma en Londres.
2. Viabilidad de la plataforma en España.
3. Interés del ciudadano/ anunciantes.

Un aspecto muy favorable para la implantación en España fue que somos el país Europeo con mejor penetración de Smartphone.

- Cuando el usuario hace "Tap" (acerca su smartphone al punto NFC) o "escanea" el Código QR, es dirigido a un contenido online provisto por Clear Channel y el anunciante, continuando así el dialogo iniciado por la creatividad fijada en el soporte/cartel publicitario.
- Se puede segmentar el contenido teniendo en cuenta la

localización, la hora, fecha o por tipo de dispositivo móvil.

- La experiencia es la misma si escanean tanto el código QR como si hacen "Tap" el punto NFC.
- Los teléfonos con NFC no necesitan de la instalación de ninguna aplicación para la interacción con puntos NFC, ya que esta tecnología funciona de manera independiente, casi todos los teléfonos que se venden actualmente cuentan con lector NFC integrado, excepto los iPhone.
- Para escanear códigos QR es necesario la instalación de una aplicación móvil, pero funciona independientemente del fabricante de tecnología.



SE CONSIGUE  
OFRECER AL  
CIUDADANO UN  
MAYOR ACCESO A  
LA INFORMACIÓN  
COMERCIAL,  
CULTURAL,  
TURÍSTICA, DE OCIO  
Y SERVICIOS

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

1. Fijar un equipo multidisciplinar de trabajo.
2. Establecer objetivos a cumplir con unos plazos fijados.
3. Obtención de recursos desde diferentes departamentos: Marketing, Comercial, Operaciones, etc...
4. Periodo de prueba
5. Implantación:

-1ª Fase.  
Pantallas digitales en Centros Comerciales a nivel nacional (600 pantallas aproximadamente).  
-Próximas fases.  
Soportes de mobiliario urbano en los principales ciudades de España.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

La plataforma se lanza simultáneamente en varios países europeos, compartiendo la misma tecnología, por lo que los

costes son bajos por economía de escala, y respecto al valor añadido obtenido por anunciantes y ciudadanos.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

- Estamos trabajando para hacer que el contenido “mobile online” de los anunciantes sea más accesible con un simple “Tap” en los puntos NFC, o “escaneando” los códigos QR, y así hacer más fácil a los consumidores conectar con las marcas.
- Aportamos la capacidad de iniciar un dialogo que continúa más allá del soporte publicitario y acompaña al consumidor en su propio dispositivo móvil, mejorando su experiencia con la marca.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

Mediante el lanzamiento de esta plataforma, se consigue ofrecer al ciudadano un acceso mayor a la información cultural, turística, ocio, servicios, publicidad de forma geolocalizada.

Se puede adaptar la información que se ofrece al lugar donde esté ubicado el soporte publicitario, incluso según el perfil del ciudadano que use dicho soporte. El ciudadano tendrá acceso a una gran cantidad de información, de una forma gratuita y rápida.

- **Inmediatez:** “Compra ahora”: compra online inmediata o dirección hacia la tienda “go to store”.
- **Geolocalización:** Encontrar el producto más cercano, con rutas personalizadas.
- **Atractivo:** Descargar contenidos audiovisuales exclusivos de nuestros soportes.
- **Engagement:** Entrar en competiciones y descargar ofertas sensibles al tiempo.
- **Gamificación:** Participar en juegos con el móvil.



## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- Ni el chip NFC ni el código QR necesitan de ninguna fuente de energía.
- Cuando los usuarios de Smartphone acercan sus dispositivos al punto NFC, este provee de una señal codificada, que al escanear con el lector activado, hace que el dispositivo reaccione, con capacidad de llevar a cabo diferentes acciones, la principal, la provisión de una dirección web "URL" específica.
- Las "URLs" de los "Tags" nunca cambian, Clear Channel provee de un sistema de gestión remoto a través de internet alojado en un servidor propio, que provee de rutas específicas de cada "Tag" hacia los contenidos o las creatividades (correctas/concretas) de los anunciantes para cada ubicación y cada uno de los soportes.
- Cada Smartphone usa su propia conexión 3G, 4G o Wifi para recibir el contenido provisto por el anunciante alojado en internet. ■



## APOYO AL TURISMO INTERNACIONAL. EL CORTE INGLÉS



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El turismo se ha convertido en uno de los objetivos de El Corte Inglés, que ha intensificado toda su política de atención al cliente extranjero, para quien existe un Servicio de Atención al Turista con intérpretes en distintos idiomas. Los visitantes tienen a su disposición personal especializado que les facilita los trámites para las devoluciones del IVA, o les gestiona el envío de mercancía a los hoteles o a su lugar de origen. Este apoyo al turismo internacional se

complementa con otra serie de acciones que permiten la promoción de Madrid desde un punto de vista internacional. La asistencia de El Corte Inglés a ferias de promoción turística en países como Rusia, Brasil o China, promueve la llegada de visitantes de estos países, cuya presencia en la ciudad beneficia al conjunto de la comunidad madrileña e impulsa el desarrollo económico de la misma.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

El Corte Inglés ha tenido siempre una gran sensibilidad hacia el turismo como uno de los principales motores de la economía española. Por ello, la compañía ha propiciado numerosas iniciativas y ha ofrecido siempre un servicio diferenciado a todos los turistas, tanto nacionales como extranjeros, que llegan a sus centros comerciales. Desde los tradicionales planos de las ciudades que se entregan en hoteles, restaurantes

y establecimientos de El Corte Inglés, hasta la atención personalizada que brinda a cada viajero, la compañía ha ido ampliando su gama de servicios, adecuándose a las nuevas realidades del mercado. En este contexto, El Corte Inglés ha puesto en marcha nuevas acciones dirigidas a los turistas que llegan a nuestro país y, especialmente, a la ciudad de Madrid.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Con el auge de los países emergentes, se está creando un nuevo marco turístico en el mundo que ofrece nuevas oportunidades que no se deben desaprovechar. Se trata de nuevos viajeros que buscan otro tipo de alicientes distintos al sol y playa; es el tipo de turismo que más ha crecido y que más va a crecer en el futuro. Los turistas chinos, rusos, tailandeses, brasileños, mexicanos, ... tienen otro tipo de motivaciones como la cultura, la gastronomía y las compras, y tienen un elevado poder de gasto. Se trata de un turismo que genera riqueza para el país, porque impacta en numerosos sectores (hoteles, restaurantes, taxis, museos, comercios, ...), además de presentar una oportunidad para desestacionalizar el sector.

Por eso El Corte Inglés se ha preparado para afrontar la nueva situación del mercado turístico mundial con numerosas acciones tanto en el interior como en el exterior de nuestro país.

### En el Exterior

- Presencia y participación en numerosas ferias internacionales de turismo como la Travel Week de Sao Paulo, ITLM Asia en Shanghai, ITLM Americas en México, GITBM Abu Dabi, ATM de Dubai, MITT y MBFW de Moscú, MATTA en Malaysia, JATA en Tokio, CIBTM en Beijing, etc.
- Acuerdos con otros operadores, como Paradores Nacionales, para atraer turistas interesados en nuestra cultura, gastronomía y compras. Este acuerdo se presentó en varias ciudades americanas como Sao Paulo.
- Acuerdos con touroperadores y otros agentes internacionales.

### En nuestras tiendas

- Hemos reforzado toda el área de turismo internacional y en nuestras tiendas hay una oferta comercial y de servicios adecuada a estos nuevos viajeros que llegan de países como China, Rusia, Tailandia, Brasil, ...
- Contamos con una oferta comercial que incluye las últimas tendencias de la moda, las firmas internacionales más prestigiosas y exclusivas, las principales marcas de

joyería y relojería, y la mejor selección de cosmética y perfumería. Todo ello con los compromisos de servicio, calidad, surtido, especialización y garantía que desde hace más de 70 años caracterizan a El Corte Inglés.

- En las ciudades más turísticas, y especialmente en Madrid, contamos con personal que habla chino, ruso, ucraniano, japonés, ...
- Disponemos de servicio de Tax Free para facilitar la devolución del IVA.
- Gestionamos el envío de mercancía a los hoteles o a las ciudades de origen de los viajeros.
- El centro de Castellana, en Madrid, un establecimiento que cuenta con espacios y conceptos comerciales que le sitúan a la vanguardia de la innovación y le posicionan como el gran almacén más moderno y dinámico de Europa, ha lanzado una nueva aplicación gratuita para móviles en seis idiomas: castellano, inglés, chino, japonés, ruso y portugués, con el fin de facilitar al turista su experiencia de compra. Esta herramienta permite al turista localizar con rapidez cada rincón, marca y producto que se encuentra en el establecimiento, ofreciéndole planos del centro para que pueda moverse con más facilidad.
- En respuesta a esta vocación por el turismo, El Corte Inglés de Castellana ha obtenido el Certificado de Calidad Turística que otorga la Administración Nacional de Turismo de China (CNTA), una distinción que reconoce la calidad y el servicio que ofrece este centro comercial. Se trata de un sello muy exclusivo que sólo se otorga a aquellos establecimientos hoteleros, centros comerciales o líneas aéreas que han demostrado una reconocida labor en favor de los turistas chinos que viajan al extranjero. Se trata de un importante paso para El Corte Inglés, ya que supone el reconocimiento a un trabajo profesional que se realiza desde hace tiempo.
- Este Certificado de Calidad obliga a una permanente mejora de calidad y servicio al cliente. Es, por tanto, una garantía más para el turista que llega al centro comercial.
- El Corte Inglés de Castellana posee también el sello Virtuoso, una prestigiosa red de viajes a nivel mundial que

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

incluye y recomienda los más selectos lugares y los mejores servicios de aquellos países en los que opera. Con esta distinción se refuerzan las relaciones entre El Corte Inglés y las mejores agencias de viajes y turoperadores de Norteamérica, América Latina, Australia y Nueva Zelanda. Los turistas procedentes de estos países encontrarán en este centro comercial todas las ventajas y el servicio que se ofrece a los visitantes extranjeros.

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

Se trata de una implantación progresiva y de mejora continua que trata de ofrecer a los turistas un servicio adaptado a sus necesidades.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

Costes referidos a:

- Asistencia a ferias extranjeras donde concurren los principales países de turismo emisor de alto poder adquisitivo capaz de dinamizar y generar riqueza en una ciudad como Madrid.
- Viajes de promoción para atraer turistas a nuestra ciudad y fomentar el turismo de compras que beneficia a todo el tejido empresarial madrileño (hoteles, restaurantes, taxis, comercios, etc.).
- Contratación de personal especializado en la gestión del turismo internacional.
- Contratación de personal de venta con idiomas adecuados a estos nuevos turistas que viajan por el mundo y llegan a nuestra ciudad.
- Costes de promoción.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

La llegada de turistas de alto poder adquisitivo a nuestros establecimientos comerciales supone un incremento de ventas, sobre todo en aquellas áreas que más interesan a los nuevos viajeros internacionales: moda y complementos, cosmética y perfumería, relojería y joyería, gastronomía típica española, productos 'made in Spain', etc.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

1. Promoción de la ciudad de Madrid en ferias y foros de turismo internacional.
2. Incorporación de personal que hable los idiomas de estos nuevos viajeros internacionales.
3. Oferta comercial adaptada a sus necesidades.
4. Facilidades para su experiencia de compra. ■





LAS ÁREAS QUE MÁS INTERESAN AL NUEVO VIAJERO INTERNACIONAL SON MODA Y COMPLEMENTOS, COSMÉTICA Y PERFUMERÍA, RELOJERÍA Y JOYERÍA, GASTRONOMÍA TÍPICA ESPAÑOLA Y PRODUCTOS 'MADE IN SPAIN'

## PROGRAMA DE INCENTIVOS IFEMA PLUS. IFEMA, FERIA DE MADRID



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

IFEMA PLUS es un programa exclusivo para expositores y visitantes de ferias organizadas por IFEMA.

Recoge una selección de las propuestas más sugerentes de Madrid durante los días de su visita a la ciudad con motivo de la celebración de la feria, con descuentos y beneficios especialmente diseñados y personalizados, adaptados a sus necesidades y horarios de estancia.

El programa promueve:

- La visita a los principales espacios de la ciudad durante los días de su estancia en la feria
- La prolongación de la estancia en Madrid, antes o después de la feria
- La visita a Madrid de acompañantes de los profesionales asistentes a cada feria.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Dentro de los objetivos principales de IFEMA, Feria de Madrid, se encuentra maximizar el impacto económico producido por la asistencia de expositores y visitantes a sus ferias.

En los más de 30 años de su trayectoria, IFEMA ha realizado a lo largo de los años numerosas acciones de promoción de la estancia en Madrid de sus expositores y visitantes, feria a feria con promociones puntuales o por medio de acciones institucionales (hoteles colaboradores, paquetes de viaje más

alojamiento, descuentos en medios de transporte).

En estos últimos años, la desfavorable situación económica ha afectado especialmente a la demanda de servicios turísticos en Madrid.

Para ayudar a dinamizar el turismo en la ciudad, desde su actividad diaria, se creó el programa IFEMA PLUS, para ofrecer a los participantes de cada feria una oferta específica de propuestas de ocio y cultura, compras y servicios turísticos en Madrid.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

En otoño de 2012 se realizó un proyecto piloto en diversas ferias, para valorar el alcance del servicio y los canales de comunicación.

En el primer semestre de 2013 se realizó un concurso público para el diseño, desarrollo, implantación y mantenimiento del programa de dinamización de visitantes de la Institución Ferial de Madrid.

La empresa adjudicataria del concurso diseñó y desarrolló un proyecto captando entidades que se acogieran a los distintos servicios, que ofrecen condiciones especiales en diversas categorías de servicios:

- Arte
- Espectáculos
- Wellnes
- Gastronomía
- Noche
- Compras
- Hoteles
- Transporte
- Noticias

Igualmente se estableció un plan de comunicación multicanal, online y físico:

- Web exclusiva del programa, [www.ifemaplus.ifema.es](http://www.ifemaplus.ifema.es) con apartado específico para cada feria.
- Banner con enlace en webs de cada feria.
- Posts del programa en redes sociales de las ferias.
- Newsletters a bdd de expositores y visitantes.
- Cartelería y material impreso para ubicación y distribución en las ferias.
- Comunicación en catálogos y guías de visitantes de las ferias.



**IFEMA** te descubre lo mejor de Madrid

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

A comienzos de julio de 2013 se presentó oficialmente el programa, mediante rueda de prensa y nota remitida a todos los medios, presentando las distintas ofertas generales y las primeras ofertas específicas para las ferias de septiembre.

El calendario de acciones de comunicación en cada feria tiene un programa de acciones en medios digitales y un programa offline.

Una vez diseñado el programa personalizado para cada feria, de acuerdo con las fechas de celebración y el perfil de expositores y visitantes, el programa de comunicación en herramientas digitales comienza 1 ó 2 meses antes de la apertura de cada feria, con la activación de la página

web y el envío de dos newsletters a BBDD, una primera de presentación del programa, y posteriormente una segunda con los contenidos concretos existentes para la feria. Igualmente, se desarrollan acciones de dinamización en redes sociales, con refuerzo durante la semana previa a la inauguración de la feria.

Durante la feria se realizan algunas acciones “flash” en redes, al comienzo y final de la feria, con propuestas concretas, y se realiza una campaña de comunicación en medios físicos, con la distribución y presencia en los diversos soportes impresos y físicos de cada feria, así como la distribución de elementos impresos informativos a los participantes.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

El coste de implantación, asciende a aproximadamente 150.000 euros.

IFEMA aporta la mayor parte de los recursos, si bien el modelo es financiado en al menos un 40% por medio de patrocinios de empresas.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

El programa está diseñado para apoyar la actividad turística y de servicios en Madrid, si bien existe un retorno intangible sobre la actividad de IFEMA.

El participante en las ferias percibe una atención global por parte de IFEMA sobre sus necesidades, al ofrecer actividades y experiencias que pueden ser de interés.

Igualmente, la acción mejora la percepción de imagen de Madrid, al dotarla de contenido concreto, favoreciendo la decisión de venir a Madrid, en una combinación de viaje de negocios y de ocio.

Igualmente, las empresas madrileñas relacionadas con el programa, tienen una percepción muy favorable de la iniciativa, con interés en impulsarla para consolidarla en el futuro.



## **MADRID, SEGUNDA POSICIÓN EN EL RANKING MUNDIAL DE CIUDADES CONGRESUALES**

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Esta acción se puede englobar dentro de la responsabilidad corporativa para con la sociedad, partiendo del concepto y el contenido relacionado con la actividad de la empresa, y las externalidades favorables que puede generar en su entorno, prestando al mismo tiempo un servicio a sus clientes.

En encuesta realizada en una feria, transcurridos aproxi-

madamente 6 meses desde su lanzamiento:

- El 89% de los potenciales usuarios, expositores y visitantes considera que el programa IFEMA PLUS es una buena iniciativa.
- El 100% de las empresas colaboradoras del programa IFEMA PLUS lo considera de interés; un 95 % considera que puede favorecer su Negocio.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Cada año se dan cita en Madrid más de 2,5 millones de profesionales y alrededor de 30 mil empresas con motivo de las ferias y congresos que se desarrollan en Feria de Madrid. A las cerca de 80 ferias que integran la oferta anual de IFEMA, se suman cerca de 500 encuentros profesionales, entre congresos, convenciones y eventos que se celebran en sus instalaciones, lo que ha contribuido a situar a Madrid en segunda posición en el ranking mundial de ciudades congresuales, situándose sólo por detrás de París y manteniendo su liderazgo como destino español de turismo congresual, de acuerdo al último barómetro de la ICCA, Asociación Internacional de Congresos y Convenciones.

En este sentido, y teniendo en cuenta que casi el 70% de visitantes que recibe IFEMA al año es de fuera de Madrid, procedentes de distintos destinos nacionales e internacionales, el desarrollo de IFEMA PLUS está destinado a aunar los intereses de las ferias con los propios del sector turístico de Madrid, fomentando un mayor número de asistentes a las ferias, así como de estancias en la ciudad, además de un aumento en su capacidad de gasto en los distintos ámbitos que conforman la oferta comercial, cultural y de ocio de Madrid.

Esta iniciativa se enmarca en el esfuerzo que está llevando a cabo IFEMA por reforzar su capacidad de generar dinamismo para Madrid en el sector del turismo de negocios. Una actividad ferial y congresual que genera un impacto en la economía de la región de 2.000 millones de euros, el 1'2% del PIB y más de 40 mil empleos. ■



## APSI4ALL: CAJEROS ACCESIBLES Y FÁCILES DE USAR PARA TODOS. **LA CAIXA**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Los cajeros automáticos son el canal más utilizado por los clientes de “la Caixa”, que se benefician de la disponibilidad permanente del servicio en cualquier lugar del país, con casi 10.000 cajeros. Hasta el momento, los clientes disfrutaban de una operativa estándar que se adaptaba a la mayoría de los clientes, pero esta operativa no era accesible para un grupo de clientes con distintos tipos de discapacidad o bien era difícil de utilizar por personas poco habituadas a interactuar en entornos tecnológicos.

Para superar estas barreras, “la Caixa” participa en APSI-S4all. Un proyecto de alcance europeo con el propósito de hacer más accesibles los terminales autoservicio (cajeros automáticos, máquinas expendedoras de billetes...) a través de la personalización de los mismos a las necesidades y preferencias de cada usuario. De esta forma se pueden superar muchas barreras con las que se encuentran las personas con discapacidad a la hora de operar en ellas.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Desde 1979, cuando “la Caixa” instaló el primer cajero, éstos se han convertido en el canal más utilizado por los clientes por la facilidad de uso y la disponibilidad, ya no sólo de efectivo, en cualquier momento. Actualmente, los clientes utilizan masivamente los cajeros, pero existen distintos grupos de personas que, debido a sus características, encuentran barreras a la hora de utilizarlos, ya sea por algún tipo de discapacidad o por motivos socioculturales (personas mayores, colectivos de inmigrantes...).

El compromiso de “la Caixa” es ofrecer sus servicios a todos sus clientes, por lo que la necesidad de hacer accesibles los cajeros era una obligación. Y no se trata de hacer los cajeros accesibles físicamente, sino que su operativa sea sencilla y fácil de utilizar sean cuales sean las circunstancias de los clientes, disfrutando así de las mismas ventajas que el resto de los clientes.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Para permitir la personalización, el cliente informa de sus necesidades y preferencias. Así, se ha creado una herramienta web en la que, mediante un sencillo formulario, el cliente informa de sus particularidades y se le muestra una

propuesta de personalización adaptada a las mismas. Cada vez que la utilice en los cajeros, estos le mostrarán la operativa adaptada a sus necesidades, tal como se le proponía en la herramienta.

Por ese motivo se ha venido colaborando con distintas entidades como la ONCE para explorar e implementar vías de superar esas posibles barreras, como la activación de menús especiales a través del tecleo de distintos códigos en el teclado (1111: para alto contraste, o 2222: para menú guiado por voz) desde el año 2002. O la implantación del menú CaixaFácil, pensado para personas no habituadas a interactuar con la tecnología.

En ese camino, “la Caixa” también participó en el proyecto INREDIS, en el que se exploraban nuevas vías de interacción entre personas con discapacidades y los servicios de “la Caixa” a través de distintos tipos de dispositivos.

APSIS4all ha sido un nuevo paso adelante en este sentido, ampliando las posibilidades de operativa personalizada y facilitando su acceso a los clientes.

# Operativa guiada por voz



Una vez conectados los auriculares,  
siga las instrucciones

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

Se han desarrollado 5 nuevas formas de operar en los cajeros adaptadas a distintos tipos de necesidades:

- **Menú CaixaFácil**, con opciones centradas en el reintegro de dinero y un interfaz muy simplificado. Este menú está pensado para personas mayores o poco acostumbradas a interactuar con la tecnología.
- **Menú de alto contraste**. Con grandes letras blancas sobre fondo negro, mejora la visualización de las distintas opciones para las personas con visión reducida.
- **Menú guiado por voz**. Las distintas opciones se ofrecen al cliente a través de los auriculares contactados al cajero. Esta operativa está pensada para personas invidentes.
- **Menú con ayuda en lenguaje de signos**. Se han desarrollado ayudas para las distintas operativas que son ofrecidas por un avatar que se expresa en lengua de signos. Esta operativa está pensada para personas

sordas.

- **Selección de opciones por teclado**. Se ha desarrollado la posibilidad de elegir entre las distintas opciones disponibles en cada pantalla a través del teclado de cursores, de forma que los clientes con problemas de destreza pueden utilizarlo en lugar de tocar la pantalla.

Así mismo, se han desarrollado botones y textos más grandes y simples para facilitar el uso de los cajeros.

El objetivo del proyecto es permitir al máximo número de personas el uso autónomo de los cajeros automáticos, de forma que puedan disfrutar de los mismos servicios que tienen disponibles los clientes que no tienen discapacidades. Así mismo, facilitando el uso del canal autoservicio a más clientes que hasta el momento no podían utilizarlo, se consigue descargar de trabajo de poco valor añadido a los empleados de las oficinas.

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

El proyecto ha tenido un tiempo de desarrollo de tres años, en el que han participado 12 empresas distintas a nivel Europeo, más de 200 usuarios en las fases de desa-

rollo y se han creado 54 nuevas posibilidades distintas de personalización, que en la actualidad utilizan más de 350.000 usuarios.



HACER MÁS  
ACCESIBLES SUS  
SERVICIOS A TODO  
TIPO DE CLIENTES,  
PRESTANDO  
ESPECIAL ATENCIÓN  
A LAS PERSONAS  
CON ALGÚN TIPO  
DE DISCAPACIDAD,  
ASEGURANDO SU  
INCLUSIÓN TOTAL  
EN LA SOCIEDAD

## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La innovación en este proyecto radica en la personalización automática de los terminales, que reconocen el perfil de cliente y le presentan una operativa adaptada a sus posibles discapacidades y preferencias. El usuario interactúa desde el primer momento con un menú adaptado especialmente para sus necesidades. En algunas soluciones aplicadas en otras entidades, es necesario pasar primero por un menú no adaptado para acceder a la operativa adaptada, lo que dificulta mucho la operativa para personas con discapacidad. La gran novedad de la solución instalada es el reconocimiento del cliente simplemente con su tarjeta.

Así mismo, la solución dispone de un amplio catálogo de pantallas adaptadas, lo que permite dar solución a las necesidades de personas con distintos tipos de discapacidad. Existen menús simplificados para personas que encuentran los cajeros complejos, o pantallas de alto contraste u operativa guiada por voz para personas con dificultades visuales. Incluso existe una ayuda en lenguaje de signos para facilitar la operativa a las personas sordas.

De este modo, se facilita el uso de los cajeros a colectivos tan numerosos como las personas mayores o las personas que tienen dificultades para interactuar con la tecnología, permite reducir en gran manera la carga de trabajo de poco valor añadido que los empleados de las oficinas tienen que realizar para poder satisfacer las necesidades financieras

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

La esencia y rasgo diferencial del “la Caixa” es su implicación y firme compromiso con la sociedad. La apuesta por un ejercicio del negocio basado en los valores de liderazgo, confianza y compromiso social. Todo ello mediante la oferta del mejor servicio financiero, y el más completo, al mayor número de clientes y, además, realizar una decidida aportación a la sociedad para la cobertura, flexible y adaptada, de las necesidades financieras y sociales básicas.

Por ese motivo, el Grupo viene realizando un importante esfuerzo para hacer más accesibles sus servicios a todo tipo de clientes, prestando especial atención a las personas con algún tipo de discapacidad, con el fin de asegurar su inclusión total en la sociedad, así como su autonomía en el uso de los servicios.

Gracias a la colaboración con distintas entidades y asociaciones de personas con discapacidad, el Grupo ha venido incorporando distintos tipos de mejoras tanto en sus instalaciones como en los distintos servicios prestados. Además, el uso de la tecnología está permitiendo dar un salto cualitativo y cuantitativo en la mejora de los productos y servi-

más básicas de estos clientes, como es disponer de efectivo para su día a día, permitiendo a las oficinas concentrarse en la realización de tareas complejas con un impacto positivo en la cuenta de resultados de la entidad.

El indicador para el seguimiento de la actuación es la absorción (porcentaje de operaciones realizadas en terminales de autoservicio frente a las realizadas en oficina), este indicador se desglosa en las distintas operativas susceptibles de ser realizadas en el cajero.

El indicador ha crecido en 2.46 puntos porcentuales en el último año. Asimismo, el indicador de absorción de la actuación de libreta ha subido 4 puntos porcentuales en los últimos 12 meses.

La facilidad para realizar las distintas operaciones es una de las claves para la mejora de estos indicadores. No se puede obligar a los usuarios a utilizar los cajeros. Los usuarios optarán por el cajero de forma natural si encuentran que es fácil de utilizar y es más cómodo y práctico para ellos. En caso contrario continuarán requiriendo el servicio del personal de la oficina.

La subida de los indicadores de absorción es una clara muestra del resultado de los esfuerzos por mejorar el servicio en los cajeros automáticos por parte de “la Caixa”, prestando especial atención a aquellos colectivos que, por sus características o discapacidades, no tenían facilidades para utilizarlos.

cios accesibles a las personas con discapacidad.

Esta sensibilidad por la inclusión de las personas, que ya tiene un largo recorrido, convierte la necesidad de disponer de instalaciones, productos y servicios accesibles en una de las primeras prioridades del grupo.

La solución aplicada permite la inclusión financiera de un variado número de colectivos que hasta el momento no podían disfrutar de la comodidad, disponibilidad y rapidez de los cajeros de forma fácil y autónoma. El esfuerzo realizado da libertad a estos distintos colectivos para poder acceder a algo tan esencial como es el efectivo sin verse obligado a acudir a las oficinas bancarias en los horarios de apertura. Además, también se asegura que las personas pueden operar de forma autónoma en los cajeros, sin necesidad de recurrir a la ayuda de conocidos, o en el peor de los casos extraños, para poder sacar dinero de un cajero en caso de necesidad. El acceso al autoservicio es un servicio que debe estar al alcance de todos los clientes de “la Caixa”, operar en ellos de forma fácil y autónoma es uno de los objetivos de la entidad. ■

## LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR. **ROOM MATE HOTELS**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

En un sector maduro como es el turístico cada vez es más necesaria la diferenciación frente a la competencia. Entre las estrategias de diferenciación existentes, Room Mate Hotels decidió llevar a cabo desde el comienzo acciones comerciales diferenciadas de marketing en cada uno de los cuatro elementos del mix comercial (producto, plaza, precio y promoción).

A cada uno de nuestros hoteles les hemos dotado de personalidad propia, ofreciendo a los clientes una experiencia diferente en cada una de ellos, aunque todos han sido contruidos bajo la misma filosofía de atención al cliente y

servicio hacia ellos.

Es esta filosofía la que nos hace diferentes, ya que hemos dado a los clientes una serie de valores añadidos tales como una sonrisa permanente por parte de nuestro personal, la posibilidad de desayunar hasta las 12 a.m., WiFi gratuito y de calidad, situación en el centro de la ciudad o precio asequible.

A esto se le une WiMate, la terraza del Óscar o la app SleepOver que explicaremos a continuación y que llevan por esencia la innovación constante.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

“Se trata de ser como el escritor que escribe el libro que a él le gustaría leer. Ponte a priori en el rol del cliente y pregúntate qué querrías, que no te dan los otros. Ese fue el embrión de Room Mate Hotels, y aquella lista que confeccionamos mi socio Gorka, mi marido y yo, como si fuéramos niños redactando la carta a los Reyes Magos ha supuesto la clave del éxito y ha marcado la diferencia. Cuestiones tan sencillas (pero tan decisivas) como ampliar el horario de desayunos o la almohada extra, solo nacen desde la experiencia personal y el sentido común”.

(Kike Sarasola, Más ideas y menos másteres). Editorial Planeta Madrid

En Room Mate Hotels, así como todas nuestras prácticas, surgen siempre de la clientela ¿qué es lo que quieren?

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Desde el comienzo, Room Mate Hotels ha tratado de ofrecer una serie de servicios y productos diferentes a los de su competencia. Y, ¿Cómo se logra esto? Con ideas y poniéndosele en el lugar del cliente.

Fruto de este planteamiento, con el objetivo de ofrecer una experiencia completa a nuestros clientes, podemos a continuación explicar alguno de los servicios y productos diferenciales.

Nuestros hoteles cumplen las 5 D's que componen nuestro ADN (Desayuno, Dormir, Ducha, Diseño y Diversión).

### Habitaciones adaptadas

Adaptamos nuestra tipología y configuración de habitaciones en función de la ciudad. Así, en Nueva York contamos con habitaciones cuádruples, que ofrecen a una misma familia o grupo de amigos dormir en la misma habitación, o en Ámsterdam contamos con camas de largo especial, dada la altura media de los holandeses. Además ofrecemos almohadas extras sin coste adicional.

### WiMate

La evolución de la compañía nos hizo pensar en el cliente de manera integral, llevando a cabo acciones que mejoraran su experiencia tanto dentro como fuera del hotel. Por este motivo, en julio de 2013 lanzamos WiMate. Este servicio ofrece, a través de un dispositivo MiFi portátil, la conexión a Internet de manera gratuita en toda la ciudad. Cinco dispositivos conectados a la vez y 300 Mb disponibles cada día. Room Mate sigue innovado y pensando en el cliente, desde Madrid para el mundo.

En el caso de WiMate, por ejemplo, fueron las y los clientes de negocios extranjeros, quienes nos manifestaron su necesidad de estar conectados de forma permanente a la Red, sin que ello les supusiera gasto excesivo. Aceptado el reto, el equipo humano de Room Mate se pone a trabajar, y de ahí nace WiMate, el WIFI gratis en la ciudad a disposición de nuestra clientela.

Aunque si de algo nos sentimos orgullosos es de haber nacido y comenzado nuestra actividad en la ciudad de Madrid. Nuestra apuesta por la ciudad es firme y clara con cuatro establecimientos y la búsqueda constante de nuevas localizaciones, siendo conscientes de las grandes posibilidades que alberga la capital.

### Aplicación SleepOver

Desde Room Mate no nos conformamos con tener una aplicación móvil típica. Por eso, tras mucho tiempo buscando y desarrollando algo diferente, lanzamos SleepOver, la primera aplicación que te da puntos por dormir fuera de tu casa, sea donde sea: Fidelización + Branding + Gamificación + actividad viral

### La terraza del Óscar

La terraza del Óscar, situada en la parte superior del hotel RM Óscar, se ha convertido en la preferida de madrileños y turistas con sus vistas 360° sobre la capital. Este año ha renovado su imagen para seguir siendo una referencia entre las múltiples opciones de ocio que brinda la ciudad de Madrid.

ORGULLOSOS DE  
HABER NACIDO  
Y COMENZADO  
NUESTRA ACTIVIDAD  
EN LA CIUDAD DE  
MADRID, SIENDO  
CONSCIENTES DE  
LAS GRANDES  
POSIBILIDADES  
QUE ALBERGA LA  
CAPITAL

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

1. Detección de una necesidad u oportunidad a nivel cliente, servicio, producto, compañía, etc.
2. Evaluación del proyecto y análisis de mercado. Elaboración de un informe general.
3. Elevación del informe al Comité de Innovación y Desarrollo de Negocio. (Este comité está integrado por todos los departamentos generales de la compañía).
4. Elevación del proyecto al Comité de Dirección para su aprobación final.
5. Redacción y ejecución del proyecto. Establecimiento de Operativa y cronograma de actuación.
6. Formación del personal.
7. Lanzamiento.
8. Comunicación.
9. Evaluación continua de seguimiento y evaluación.
10. Análisis ROI periódico (Financiero, Social, de Marca y de Impacto) del proyecto.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

El desarrollo de todas las acciones recogidas anteriormente lleva implícita una inversión que se ha realizado durante los últimos años por parte de la compañía.

Nos gustaría, en este punto, destacar la palabra **inversión**. Invertir en la mejora de la experiencia del cliente supone para nosotros una inversión y nunca será considerado por nosotros como un gasto. Y nos lleva a este razonamiento el hecho del retorno que estas inversiones producen en la compañía a nivel de diferenciación, posicionamiento, satisfacción de clientes, potenciación de marca, fidelización, etc.

Para una adecuada implantación del proyecto integral de experiencia del cliente ha sido necesario realizar inversiones en:

Formación del personal como imagen de la compañía frente al cliente, nuevos sistemas y herramientas y mejora de las existentes, puesta en marcha de un plan de comunicación interna y externa, etc.

Además en nuestra compañía damos una especial importancia a las ideas como motor de cambio y transformación continua. Nuestra I + D + i consiste en añadir una "i" y realizar **I + D + i + ideas**.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

La satisfacción de los clientes con nuestra compañía se ve reflejada en la reputación online de la misma:

Con una reputación on-line de un 85,1 sobre 100, datos de ReviewPro, Room Mate es la segunda cadena mejor valorada por la clientela dentro su mercado. 13.242 opiniones han sido registradas en el medio on-line durante el año 2013.

En lo referente a los resultados económicos y de explotación:

La ocupación media y el precio medio por habitación disponible han sido mayores que en los ejercicios anteriores, en un momento en el que la tendencia del sector es a la baja.

Resultados consolidados WiMate 2013:

Más de un 60% de los dispositivos están siendo usados a diario, se ha incrementado en un 11% los comentarios positivos sobre Room Mate Hotels, la valoración de la cadena

ha pasado a ser de un 86% (ReviewPro), y se ha incrementado la venta directa en un 11,7%.

Room Mate en las redes sociales:

33.768 fans en Facebook, 186.961 fans en GOOGLE+, 90.245 fans en Twitter, 2.196 fans en Instagram  
Nos sitúan en la cuarta posición de las Top empresas hoteleras en el mundo. Y hemos sido mejor Cadena Hotelera en Twitter en 2013.

### **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

Estar conectados ya no es un lujo, es una necesidad. Desde Room Mate Hotels no concebimos cobrar por una necesidad.

Frente al coste de las acciones, nosotros anteponeamos el beneficio. ¿Qué mayor beneficio puede existir que la experiencia plena y satisfactoria del cliente?

Pasamos de un marketing transaccional a un marketing



relacional. Escuchamos lo que el cliente necesita y le damos lo que quiere. Antes de que nos lo pida. Orientación al consumidor plena.

Hemos conseguido que nuestros clientes extranjeros no tengan que ir buscando cafeterías y restaurantes en la ciudad que le ofrezcan WiFi gratuito al que conectarse. Con WiMate le ofrecemos una conectividad plena. Donde quiera, cuando quiera, sin límites.

En nuestro ADN esta la innovación y el desarrollo de las ideas. Lo hicimos en una primera etapa con el WiFi gratuito, el servicio ilimitado de almohadas o el desayuno hasta las 12 a.m. Ahora, en una segunda etapa, WiFi gratuito en toda la ciudad.

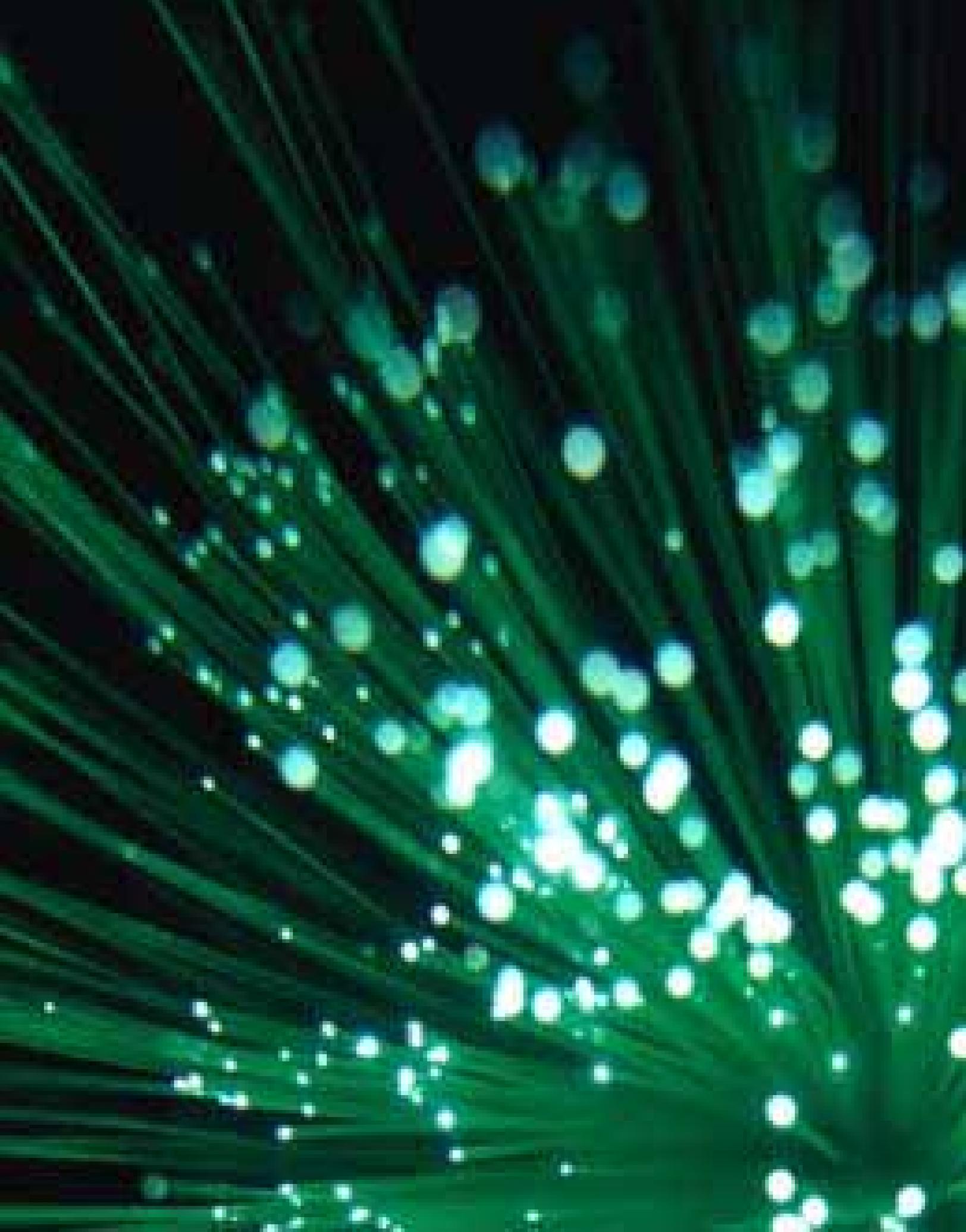
Frente a las altas tarifas de datos en itinerancia, Roaming,

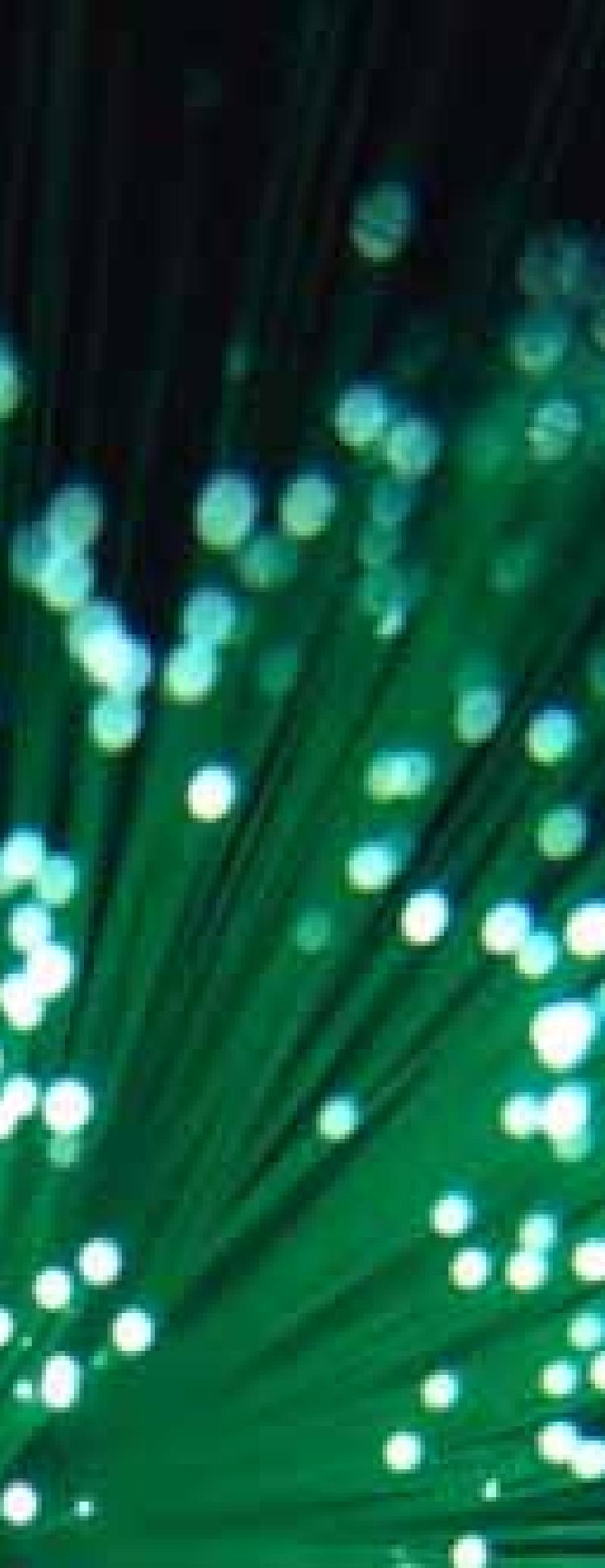
etc > WiFi gratuito.

Hemos conseguido diferenciarnos mediante activos tangibles (diseño, cercanía, personal) y activos intangibles (sonrisa, innovación, experiencia, sorpresa). Son nuestra mejor carta de presentación.

Frente a aplicaciones hoteleras típicas que únicamente te ofrecen poder hacer reservas y ver fotos del hotel, hemos desarrollado una app que permite la fidelización a través del juego.

Nuestra terraza se concibe como un verdadero oasis urbano sobre las alturas ofreciendo a clientes y visitantes una experiencia diferenciadora con unas vistas increíbles de la ciudad y una atención personalizada y excelente. ■





# [PROCESOS]

Los procesos son el corazón de las empresas. En el mundo globalizado de hoy en día, la gestión eficaz de los procesos para la producción de los bienes y servicios es vital para la empresa. Cualquier proceso, por bueno que parezca, es susceptible de mejora. Por ello, las empresas deben hacer un seguimiento continuo a sus procesos con el fin de encontrar soluciones óptimas a cada nueva oportunidad que se presente. La innovación e introducción de nuevas tecnologías, el respeto al medio ambiente, el ahorro de los recursos y una gestión sostenible de la actividad empresarial se han convertido en un arma competitiva. Los ejemplos que siguen constituyen un excelente punto de partida para la mejora de las prácticas en los procesos



## INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO EMAS (SISTEMA EUROPEO DE GESTIÓN Y AUDITORÍA MEDIOAMBIENTALES) DE LAS INSTALACIONES DE LA SEDE CENTRAL DEL **GRUPO TRAGSA**, EN MADRID

### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

A fin de garantizar su compromiso con la Calidad y el Medio Ambiente, todas las empresas del Grupo Tragsa disponen de un Sistema Integrado de Calidad y Gestión Ambiental según las normas ISO 9001 e ISO 14001, certificado por la entidad acreditada AENOR. Además, los centros de actividad de mayor impacto ambiental y la sede central en Madrid, están adheridos al Sistema Europeo de Gestión y Auditoría Medioambientales conocido como registro EMAS (Reglamento CE nº 1221/2009 del Parlamento Euro-

peo y del Consejo, de 25 de noviembre de 2009). Estas acreditaciones aseguran el estricto cumplimiento de la legalidad ambiental vigente, estando involucrados en este compromiso no sólo los profesionales del Grupo Tragsa, sino también sus colaboradores externos, realizándose igualmente mediciones de la evolución del comportamiento ambiental de la organización a través de indicadores verificados mediante auditorías independientes.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Anualmente el Grupo Tragsa establece objetivos medioambientales coherentes con las directrices fijadas por su política ambiental y de calidad. Estos objetivos suelen versar sobre estrategias de cambio climático, medidas para el fomento de la eficiencia energética, mejoras en el desempeño de reducción de consumos y residuos, fomento de la sostenibilidad y

la utilización de materiales reciclados.

La implantación de los requisitos EMAS en el Sistema Integrado de Calidad y Medio Ambiente del Grupo Tragsa forma parte de estos objetivos desde el año 2007, dentro de la estrategia ambiental de la compañía.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

En el año 2008 comenzaron los trabajos para la inscripción en el Registro EMAS de las instalaciones de la sede central del Grupo Tragsa, en Madrid. En estas instalaciones ya estaba implantado el sistema de Gestión Ambiental por lo que las principales etapas abordadas para conseguir dicho objetivo fueron:

- Identificación de los requisitos legales de aplicación y evaluación de su cumplimiento.
- Definición de los indicadores ambientales y recopilación de los datos para su cálculo.
- Formación y concienciación del personal para mejorar el desempeño ambiental en las instalaciones.
- Revisión del Plan de Medio Ambiente de la instalación, incluyendo en el mismo los nuevos requisitos derivados del Sistema EMAS, como la identificación y evaluación junto a los aspectos ambientales, de los aspectos indirectos, definiendo la gestión que asegure el cumpli-

miento legal y la reducción de los impactos ambientales asociados a la actividad.

- Determinación de los objetivos ambientales que deben monitorizarse anualmente.
- Elaboración de la correspondiente Declaración Ambiental: documento obligatorio de periodicidad anual donde se plasma la evolución del comportamiento ambiental (seguimiento de los indicadores) y el grado de cumplimiento de los requisitos ambientales de la organización. La declaración ambiental se debe realizar cada año y ser sometida a auditoría externa independiente.
- Auditoría externa independiente conforme a los requisitos exigidos por EMAS (Reglamento Europeo 1221/2009).
- Inscripción en el Registro de Organizaciones adheridas al Sistema Europeo de Gestión y Auditoría Medioambientales).

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

Cada año se establecen distintos objetivos ambientales para la mejora del comportamiento ambiental del Grupo Tragsa, incluyendo las instalaciones de la sede, que son objeto de auditoría externa independiente, y que se recogen en las declaraciones ambientales del ejercicio correspondiente exigida por EMAS. Los objetivos fijados en cada ejercicio han sido:

**En el año 2009**, y fundamentalmente en 2010, se implantaron en las instalaciones de sede central una serie de medidas destinadas a reducir el consumo energético. Entre ellas se encuentran la instalación de detectores de presencia en todos los baños, la puesta en marcha de medidas de racionalización de horarios de iluminación y regulación de las temperaturas de climatización, la instalación de un nuevo sistema de control térmico para producción de frío-calor ventilación, la instalación de un sistema de contadores de energía en el CPD para individualizar el consumo de este proceso y la elaboración de un estudio termográfico de cerramientos.

**En el año 2010** se realizó una auditoría de eficiencia energética en las oficinas de la sede central, acometiendo en 2011

la realización de las medidas que de mayor inversión económica, como la mejora del aislamiento térmico del centro de proceso de datos (CPD), y la posterior evaluación de logros.

**Para el año 2012**, se propusieron diversos objetivos ambientales en las instalaciones de sede central. Algunos de estos objetivos inciden sobre los aspectos ambientales relacionados con emisiones y consumos:

- Medidas para el fomento de la eficiencia energética.
- Reducción del consumo eléctrico un 5% en los inmuebles del Grupo en la ciudad de Madrid, a través medidas como:
  - Aumentar la temperatura ambiente del CPD a 24- 25°C .
  - Mejorar el aislamiento de la cubierta del CPD.
  - Instalación de sistema de freecooling en el CPD.
  - Sustitución total del sistema de iluminación.
  - Ampliación del sistema de Control TREND a fancoils e iluminación en tres plantas del edificio.
  - Instalación de detectores de proximidad en despachos del edificio.
  - Instalación de contadores de energía en las instalaciones de producción térmica.

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

- Implantación de las mejoras propuestas en el Plan Q produciendo una disminución significativa de consumo de papel (reducción de la impresión de documentos, optimizar el diseño de los archivos imprimibles y sustitución de los registros en papel por archivos informáticos).

**Para el año 2013** se propusieron diversos objetivos ambientales en las instalaciones de sede central, incidiendo en aspectos ambientales relacionados con consumos

- La reducción de otro 5% respecto al ejercicio 2012, en el

consumo eléctrico de las instalaciones de sede. Se trata de un objetivo bienal en el que en 2013 se efectuó la clasificación energética de edificios y en 2014 se implantarán las medidas propuesta por dicha clasificación con el propósito de reducir el consumo eléctrico un 5%.

- Fomento de la sostenibilidad y utilización de materiales reciclados. Situar el valor del indicador del porcentaje de consumo de papel reciclado respecto al total en el 75%, potenciando las compras de papel reciclado en el Grupo Tragsa.

### COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

El coste de la acreditación EMAS en la sede central del Grupo Tragsa, consta del gasto de personal y el coste de la consecución de los objetivos ambientales.

En 2008, año de planificación y comienzo de las actividades, el gasto fue exclusivamente de personal, por un importe de 97.325 euros.

2009: 98.852 euros en personal, ya que los objetivos definidos no supusieron coste adicional.

2010: 78.120 euros de personal y, 3.500 euros en la audito-

ria energética, sumando un total de 81.620 euros.

2011: 86.322 euros de personal y 28.015 euros en medidas de ahorro (CPD y balastros), es decir 114.337 euros.

2012: 79.558 euros en personal, 281.545 euros en las mejoras ambientales de la oficina y 14.000 euros del uso del vehículo eléctrico. Lo que supuso un total de 375.103 euros

2013: 85.406 euros en personal, ya que los objetivos definidos no supusieron coste adicional.

Lo que supone un total de 852.643 euros desde el año 2008.

### RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

El Sistema EMAS ha permitido un mejor comportamiento ambiental del Grupo Tragsa a través de una eficiente gestión de los aspectos ambientales significativos. Este hecho tiene una doble lectura: por un lado el beneficio sobre la reducción de los consumos (papel, electricidad, combustible, agua), las emisiones de gases de efecto invernadero y la generación de residuos (peligrosos y no peligrosos); por otro lado, el abaratamiento y reducción de los costes asociados (factura eléctrica, compra de papel, gastos de gestión de residuos, etc.)

Se han definido tanto indicadores de comportamiento operacional como de gestión ambiental. Están referidos a las actividades realizadas en la sede central para todo el Grupo Tragsa. Para todos estos indicadores se han registrado mejoras de su valor año tras año, como puede comprobarse en las correspondientes declaraciones ambientales en la página web del Grupo Tragsa ([www.tragsa.es](http://www.tragsa.es)).

Algunos de estos indicadores son:

#### Residuos:

- Residuos generados por empleado (residuos de papel y cartón, residuos sanitarios específicos o biopeligrosos, tóner, envases, residuos urbanos o municipales).

#### Papel:

- Consumo de papel respecto a la producción
- Consumo de papel por empleado.

- Tanto por ciento de consumo de papel reciclado con respecto al consumo total.

#### Energía:

- Energía eléctrica consumida por empleado, energía consumida procedente de gas natural por empleado, eficiencia energética por empleado.

#### Emisiones:

- Valor del parámetro de emisiones de monóxido de carbono respecto al valor límite establecido en la normativa.
- Emisiones de CO2 equivalente procedente del consumo de combustible por empleado.

#### Combustible:

- Combustible (gas) consumido por empleado.

#### Agua:

- Agua consumida por empleado.

#### Otros:

- Formación ambiental impartida por empleado.
- Biodiversidad: ocupación de suelo por empleado.

Todos los aspectos ambientales identificados se gestionan según lo establecido en el Procedimiento Específico de Medio Ambiente (PEM).

En el caso de los aspectos indirectos, se procura garantizar que los proveedores den cumplimiento a la política ambiental del Grupo Tragsa, mediante cláusulas contractuales que estable-



cen la obligación y compromiso del cumplimiento del sistema de gestión ambiental del Grupo Tragsa y mediante la información directa de los requisitos ambientales a cumplir dentro y fuera de las instalaciones.

Por otra parte, el sistema EMAS también ha permitido un mayor control en el cumplimiento de la normativa legal en materia ambiental y en la evaluación de los requisitos am-

bientales, puesto que el Reglamento Europeo EMAS exige demostrar el cumplimiento de la normativa vigente. Esto se traduce en un mejor comportamiento ambiental y en la correspondiente reducción del número de expedientes sancionadores, no habiéndose registrado ningún incidente significativo en las instalaciones de la sede desde su inclusión en el registro EMAS.

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Dados los beneficios de la Implantación del Sistema EMAS expuestos en los anteriores epígrafes, el Grupo Tragsa ha extendido esta buena práctica a sus principales centros productivos.

En 2013 se mantuvieron los registros de las siguientes instalaciones:

- La sede central del Grupo en Madrid.
- La sede y parque de maquinaria de la Unidad Territorial Noroeste (Galicia, Asturias y Cantabria), en Santiago de Compostela.
- La sede y parque de maquinaria de la Unidad Territorial Suroeste (Andalucía, Extremadura), en Sevilla.
- La sede de la Gerencia de Zona de Zaragoza y el taller asociado al parque de maquinaria de la Unidad Terri-

torial Este.

- Parque de maquinaria de la Unidad Territorial Este y la sede de la Gerencia de Zona de Valencia.
- Taller asociado al parque de maquinaria de la Unidad Territorial Centro y Canarias en Arafo, Tenerife
- La Planta de Prefabricados de Hormigón de Mansilla de las Mulas, en León.
- Durante el año 2013 también se validó la Declaración Ambiental y la inclusión en el registro EMAS de la sede y parque de maquinaria de la Unidad Territorial Norte (Castilla y León, La Rioja, Navarra y País Vasco), en Valladolid. De este modo ya son ocho los centros de actividad del Grupo Tragsa inscritos en el registro EMAS. ■



## ESTRATEGIA EN MEDIOS SOCIALES. IFEMA, FERIA DE MADRID

### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Las campañas de comunicación en Redes Sociales son una herramienta de alto alcance diseñadas para reforzar el reconocimiento y reputación de IFEMA y de sus ferias, así como para servir de apoyo a la promoción y difusión de las empresas y entidades participantes.

Dichas campañas se desarrollan de acuerdo a una estrategia basada en los objetivos clave de cada proyecto, así como en una planificación acorde a los tiempos que establece la propia dinámica organizativa de las ferias, priorizando los contenidos de calidad y la interacción con audiencias de especial prescripción y potencial para los intereses de las ferias.

La estrategia de IFEMA en medios sociales goza de una característica singular que le diferencia de otras marcas presentes en las Redes Sociales, como es la de extender su radio de acción a sus clientes, ofreciendo una plataforma para la difusión de su marca y de sus productos, más allá de los días específicos en los que participan en las ferias. Un servicio permanente 24 horas, 365 días al año, con capacidad de contribuir a reforzar el propio alcance de las empresas expositoras en Internet y a servir de altavoz a sus intereses. La orientación que se ha plantado al uso de las redes sociales, más allá de canal de información, está sirviendo a cada certamen para cumplir sus objetivos directos (captación de

visitantes, apoyo a la contratación, mejora de imagen, comunicación de novedades de feria y de sus expositores, valor añadido al expositor e identificación de prescriptores), al tiempo que también para evolucionar y complementar de forma genérica el modelo ferial con las nuevas tecnologías aportando:

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

En el año 2009, y sin contar con ningún precedente o experiencia similar, IFEMA se abrió al entorno digital con la creación del perfil de IFEMA en las principales redes sociales, y consecutivamente se fueron iniciando en este proyecto distintas ferias, tanto profesionales como abiertas al público. Fue una apuesta decidida de la institución por reforzar los canales de comunicación y aportar valor e innovación a las ferias y a sus clientes.

En una primera fase, el trabajo fue impulsado y desarrollado por el propio equipo de prensa, si bien a medida que se creaban nuevos perfiles de ferias, se comenzó a contar con la colaboración y expertise de agencias especializadas de marketing y comunicación digital, para avanzar en el proyecto y definir objetivos y estrategia para el mejor posicionamiento en Internet y especialmente para obtener el mayor rendimiento profesional para las ferias y para las propias

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

IFEMA inició su presencia en Redes Sociales en 2009, observando estos nuevos canales como plataformas no sólo informativas, sino también de promoción de sus ferias, y lo que es más importante como instrumentos eficaces de promoción y fidelización de las empresas participantes en sus ferias.

Ante los resultados obtenidos, IFEMA está impulsando su presencia en redes sociales con la incorporación del resto de ferias en los diferentes canales, según el perfil.

Además, para hacer más visible el diálogo en las Redes, está incorporando en todos sus portales de Internet un gestor de contenidos que recoge la actividad generada (Twitter y Facebook).

Asimismo, consciente de las crecientes posibilidades de Internet y del avance de las Nuevas Tecnologías, IFEMA ha desarrollado una aplicación, independiente para sus ferias,

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

**Primera experiencia en Redes Sociales:** en paralelo al desarrollo de la Web 2.0, IFEMA abre los primeros canales de comunicación en Redes Sociales, tras un primer análisis de las ferias, que por su carácter y repercusión social, más se ajusta-

- Conceptos creativos y contenidos de calidad que aumentan el alcance viral.
- Mix on/off: Acciones participativas en redes sociales que finalizan físicamente en la feria.
- La importancia de la desvirtualización (organización de encuentros de bloggers, prescriptores, speed datings, etc).

empresas expositoras, convirtiéndose en un soporte cada vez más sólido, más eficaz y que genera retorno a las ferias. Su principal valor es su capacidad para fortalecer relaciones con las empresas expositoras y para prestarles apoyo con su promoción y su visualización en los medios que hoy tienen mayor alcance y mayores posibilidades de interacción.

Fruto de este trabajo, en 2011, IFEMA resultó ganadora del concurso internacional "Best Practice of Social Media within the exhibition industry" convocado por la UFI, -Unión de Ferias Internacionales- con el objetivo de destacar la mejor estrategia de comunicación desarrollada por organizadores feriales de todo el mundo en Redes Sociales. El premio reconoció la estrategia global de IFEMA en Redes Sociales, que contempla tanto un enfoque institucional, como el desarrollo de acciones específicas para cada una de sus ferias.

descargable en *Smartphones*.

Este trabajo se ha concretado en acciones de amplio alcance y que ha trascendido al ámbito organizativo de cada feria, al pasar de su lanzamiento virtual a su materialización en actividades que han repercutido en el sector. Entre ellas destacan:

SIMO: "15 minutos de gloria", "Startups speeddating"

FITUR: "Certamen Internacional de bloggers", "La vuelta al mundo con FITUR", "Social media sharing"

AULA y FORO DE POSTGRADO: "Fórmate en España" (para estudiantes de Sudamérica)

100x100 Mascota: "tu100x100mascota"

Semana del Regalo, Joyería y Bisutería: "Duelo de tendencias"

NATURIVA: "Djcontest" "speeddating"

EXPOFRANQUICIA: "Nomaslocalesvacios."

ban a la demanda de los usuarios de estas plataformas. De forma simultánea, se define una estrategia específica para la propia Institución.

**Desarrollo en Redes Sociales:** entre los años 2009 y 2014,

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

IFEMA activa 46 páginas de ferias y una institucional en **Facebook**, que en total suman más de **250.000 seguidores**. Entre éstas, destacan como casos de éxito FITUR, con más de 71.700 seguidores; ARCOMadrid, con 30.000, y 100x100 MAS-COTA, con más 20.400 (cifras de abril 2014). En **Twitter**, entre los años 2009 y 2014, IFEMA abre 37 perfiles de ferias y uno institucional, con más de **128.000 seguidores**. Entre éstas, destacan como casos de éxito MBFWM

-45.300 seguidores-; FITUR – 35.400; ARCOMadrid, 21.400, e IFEMA -16.700.

Además, IFEMA y sus ferias cuentan con canales en **Youtube, LinkedIn, Instagram, Flickr y Pinterest**.

IFEMA prosigue incorporando todos sus proyectos a esta estrategia con la creación progresiva de perfiles de sus ferias e iniciativas, con un trabajo continuo e innovador.

### COSTE DE IMPLANTACIÓN

El coste de activación y desarrollo de canales sociales está segmentado por proyectos, cuyos baremos van desde los 3.000 euros hasta los 17.600, dependiendo del grado de com-

plejidad de la feria, de la intensidad del tratamiento y del desarrollo de estrategia, acciones y recursos que se proyecten a cada feria.



ESTA LÍNEA DE COMUNICACIÓN SE PUEDE ENMARCAR DENTRO DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA HACIA LAS EMPRESAS EXPOSITORAS





## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La implementación de comunicación en medios sociales está diseñada para promocionar las ferias, y muy especialmente, para dar valor a la participación de las empresas, y generar negocio a las ferias. Es decir, contribuir a captar expositores, visitantes y patrocinadores.

Si bien no hay análisis cuantitativos, existe la clara convicción del beneficio que genera a los distintos proyectos y a IFEMA como institución.

Además existe un retorno intangible sobre la actividad de

IFEMA. Las empresas participantes y los visitantes profesionales o público general perciben, a través de su comunicación por redes sociales, una atención directa y un servicio de información y difusión.

Igualmente esta comunicación y la presencia creciente de IFEMA a través de sus ferias en Internet mejora la percepción de la imagen de IFEMA, favoreciendo la decisión de asistir, participar y compartir contenidos, y mejora la relación de la Institución con sus clientes y audiencias.

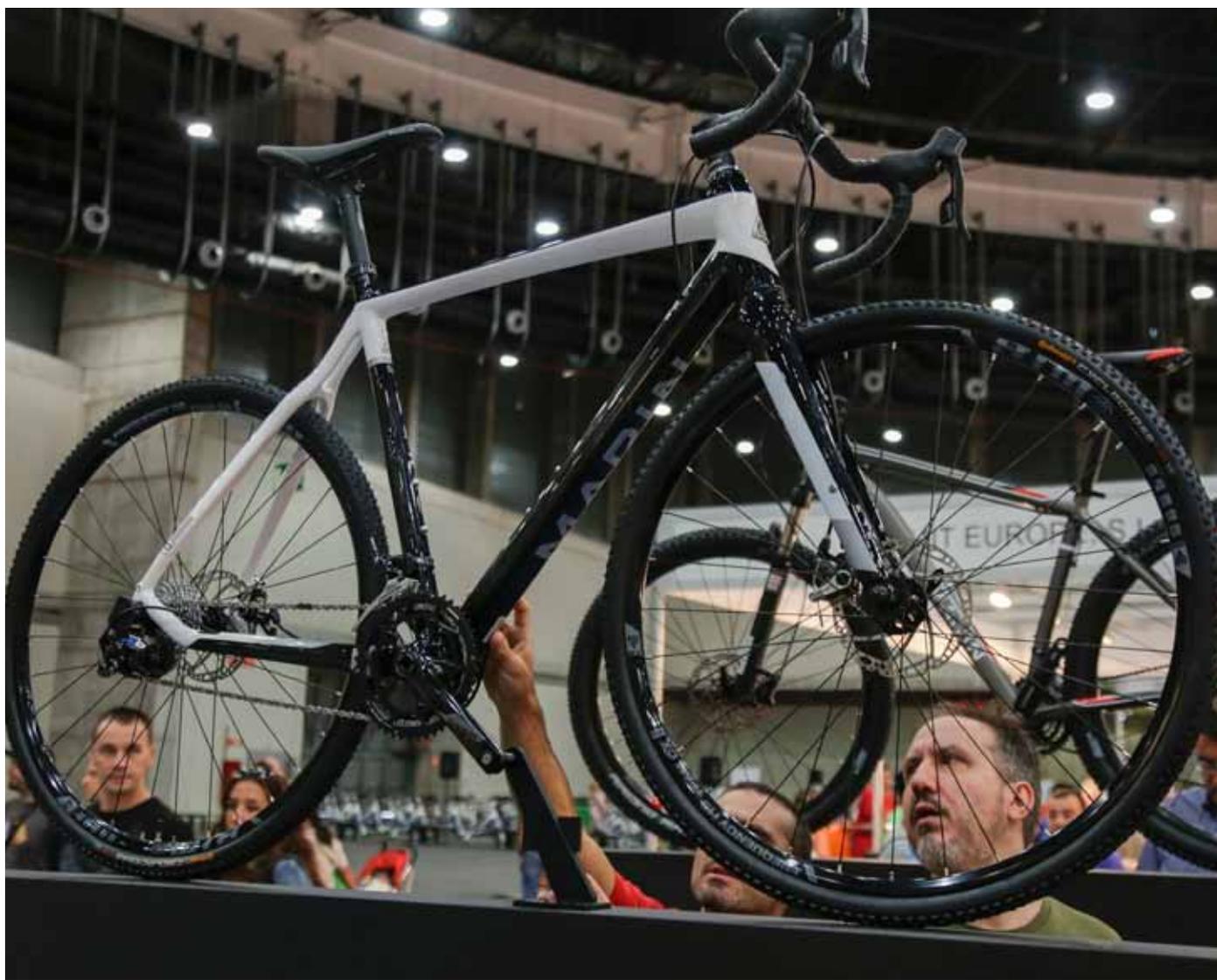
## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Esta línea de comunicación se puede enmarcar dentro de la responsabilidad corporativa hacia las empresas expositoras, que depositan su confianza en IFEMA para la dinamización de su actividad y el éxito de su participación. Por ello, actualmente es una vía idónea para el objetivo de IFEMA de ayudar a fortalecer su participación.

En la misma línea es objeto de responsabilidad social, ampliar los canales de información de una Institución de servicio pú-

blico, dando voz a todo aquel que canalice su comunicación vía redes sociales, y abriendo una vía para la Atención de demandas, la generación de proyectos y alianzas participativas. Valga como ejemplo de la gestión de IFEMA en Redes Sociales, y su impacto a nivel de seguimiento los datos que arrojan tres de sus principales ferias: FITUR, que alcanza los 71.000 seguidores; ARCO, con 30.000, y MBFW, con 17.000 potenciales asistentes a su feria. ■

## PROYECTO UNIBIKE, LA FERIA DE LA BICICLETA. IFEMA, FERIA DE MADRID



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

UNIBIKE, la feria de la bicicleta, es el resultado de la unión de las dos ferias de la bicicleta anteriormente existentes en Madrid, EXPOBIKE y FESTIBIKE, como fruto del acuerdo de

colaboración entre la Asociación de Marcas y Bicicletas de España AMBE, las empresas Last Lap SLU y Expobike Solutions S.L. e IFEMA.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

FESTIBIKE, organizada por Last Lap, se celebró desde 2001 en diversas ciudades de la Comunidad de Madrid; inicialmente en El Escorial, desde donde pasó a Tres Cantos y entre 2008 y 2012, en Las Rozas.

En 2012, Expobike Solutions lanzó la feria EXPOBIKE, en Feria de Madrid.

Cada una de ellas, con concepto, actividades y participantes

diferenciados, tenía un ámbito limitado, al coincidir en las fechas de celebración, aprovechando ambas la última etapa de la vuelta ciclista a España, en la Comunidad de Madrid.

El sector, desde la asociación AMBE y otras entidades, buscaba una salida negociada que creara una convocatoria verdaderamente representativa del peso del sector de la bicicleta.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Tras la clausura de FESTIBIKE y EXPOBIKE, los responsables de las empresas del sector de la bicicleta, los medios de comunicación y las diversas asociaciones y entidades declararon públicamente la necesidad de establecer una solución negociada que pudiera dar pie a una convocatoria unificada del sector.

La idea, con buena lógica sectorial, chocaba con los distintos

intereses empresariales de las dos entidades organizadoras. En diciembre de 2012, la Asociación AMBE, contactó con IFEMA, Feria de Madrid, que había acogido como evento externo la feria EXPOBIKE, exponiendo la necesidad de que se creara una convocatoria única, entendiendo que el recinto de Feria de Madrid era el más adecuado para acoger la convocatoria.

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

Como resultado de las conversaciones entre AMBE e IFEMA, se acordó que ambas hicieran una aproximación durante los primeros meses de 2013 a los organizadores de EXPOBIKE y FESTIBIKE para acercar posturas.

El contexto de competencia era especialmente complicado en 2013, pues Last Lap había trasladado la convocatoria de FESTIBIKE a la ciudad de Madrid, al recinto ferial de la Casa de Campo, en las mismas fechas del año anterior, y EXPOBIKE mantuvo su convocatoria. Por tanto, en 2013 las dos ferias iban a coincidir en fechas y ciudad de celebración.

Los contactos posteriores acercaron posturas con los organizadores de EXPOBIKE, que aceptaron que AMBE e IFEMA asumieran la organización de EXPOBIKE, manteniéndose Expobike Solutions en el desarrollo del proyecto, en calidad de promotor.

Los acuerdos a tres bandas entre las tres entidades se firmaron el 10 de mayo de 2013, y se realizó una rueda de prensa de presentación donde se revalidó expresamente la oferta a la incorporación de otros socios, con una puerta abierta a

la incorporación de Last Lap y su evento FESTIBIKE.

Sin embargo, FESTIBIKE y EXPOBIKE mantuvieron sus convocatorias coincidentes, celebrándose del 13 al 15 de septiembre de 2013.

Ambas ferias tuvieron buenos resultados, FESTIBIKE revalidando su larga trayectoria, con un amplio contenido de actividades participativas y una amplia oferta expositiva, y EXPOBIKE mejorando los resultados de la edición anterior, especialmente con mayor presencia de marcas de bicicletas. Durante la celebración de las ferias y las semanas siguientes, el conjunto del sector reclamó una vez más la necesidad de establecer una convocatoria única.

En los últimos meses de 2013 se negoció finalmente con Last Lap las condiciones para unificar las convocatorias, resultado que se alcanzó con la convocatoria de una nueva feria UNIBIKE, en la que participan todas las entidades, AMBE e IFEMA como organizadores y Last Lap y Expobike Solutions como promotores, incorporándose el programa de actividades bajo el nombre de FESTIBIKE.

## COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

El proyecto ferial tiene un presupuesto que se sostiene con ingresos de expositores, patrocinadores y entradas de visitantes.

Los costes principales asociados a la acción fueron princi-

palmente horas hombre de los responsables de las distintas entidades para la apertura de vías de negociación y desarrollo y cierre de las condiciones de colaboración en las diferentes etapas.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

El acuerdo ha sido celebrado por todos los agentes públicos y privados relacionados con el sector de la bicicleta. El nuevo proyecto de UNIBIKE celebró su primera edición del 19 al 21 de septiembre, con una respuesta de participación extraordinariamente alta. Un total de 200 empresas expositoras, más de 500 marcas de bicicletas y 33.700 visitantes, tuvieron presencia en la Feria de la Bicicleta, que acogió también un amplio programa de actividades, exhibiciones y competiciones para el público. Unos datos que han venido a confirmar la idoneidad de la unión de ambas convocatorias al sumar los respectivos participantes, in-

corporando además a este nuevo proyecto numerosas empresas que no participaban en ninguna de las ferias anteriores y que estaban reclamando esta unión.

Esta nueva convocatoria fue un éxito también en el desarrollo de actividades dentro y fuera del recinto de IFEMA, así como en los resultados comerciales de los participantes, y en la difusión y repercusión mediática que tuvo esta convocatoria, que ha cumplido su objetivo de convertirse en la principal cita del sector de España y una de las ferias de referencia en Europa.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

La vía de la colaboración entre operadores de un sector es posible, y puede generar unos resultados favorables para todos, incluidos las empresas expositoras, los visitantes profesionales y el público asistente al evento.

En el caso de UNIBIKE, el conjunto del sector de la bicicleta se

ha visto beneficiado de una cita integradora más representativa de la oferta existente, impulsada por la Asociación sectorial que vela por los intereses del sector, unido a la incorporación al proyecto de una entidad como IFEMA, con capacidad de proyectar eventos a nivel nacional e internacional.



## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

AMBE, Asociación de Marcas de Bicicletas de España, es la asociación representativa de la oferta fabricante, importadora y distribuidora de marcas de bicicletas, complementos y accesorios.

EXPOBIKE SOLUTIONS, SL, es una empresa especializada en el sector de la bicicleta.

LAST LAP, SLU, es una empresa especializada, entre otras actividades, en marketing deportivo y comunicación.

IFEMA, es la Institución Ferial de Madrid. Su experiencia como organizador ferial le sitúa como primera operadora de España y una de los más importantes de Europa. A lo largo de su trayectoria, 85 millones de visitantes y alrededor de 600.000 empresas han participado en las más de 1.600 ferias celebradas en los recintos de IFEMA, lo cual da idea de la actividad generada por esta organización y de su incidencia positiva tanto en el desarrollo comercial de los sectores económicos, como en su entorno geográfico, cuyo impacto anual representa unos ingresos inducidos de 2.000 millones de euros. ■

UNIBIKE 2014  
HA CUMPLIDO  
EL OBJETIVO DE  
CONVERTIRSE EN  
LA PRINCIPAL CITA  
DEL SECTOR DE  
ESPAÑA Y UNA  
DE LAS FERIAS DE  
REFERENCIA EN  
EUROPA



# LA INNOVACIÓN, CLAVE DIFERENCIAL DE LA CULTURA DE EMPRESA. **LA CAIXA**



## DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

En CaixaBank creemos que **la innovación** es la herramienta clave para hacer frente al contexto actual, no sólo para dar respuesta a la velocidad que la sociedad nos exige, sino también para ir más allá que nuestros competidores. La innovación centra nuestra filosofía de trabajo, es la mejor aliada a nuestra disposición para crecer con eficiencia y

responder a las exigencias que nos imponen un entorno cambiante y, más importante, nuestros clientes.

En este sentido se están llevando a cabo diversos proyectos que ponen de manifiesto la apuesta de CaixaBank por la innovación como rasgo diferencial de su cultura.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Nos encontramos en un momento de profundo cambio. La explosión de las tecnologías de la información tienen cada vez más importancia en la configuración de la sociedad y la forma de entender el mundo que nos rodea.

Se trata de un cambio de alcance global, con origen en las sociedades donde el paradigma industrial está siendo sustituido por la información como materia prima para producir riqueza.

Por otro lado, el acercamiento entre el desarrollo científico,

los avances tecnológicos y su aplicación en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios constituye el factor fundamental para entender la velocidad con la que estamos experimentando esta transformación.

En este contexto de cambio rápido y continuo, donde las relaciones entre agentes económicos se transforman, surgen nuevas oportunidades, necesidades y expectativas; las empresas tienen que adaptarse de forma eficiente para seguir siendo competitivas y rentables.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

La actitud ante el trabajo debe ir acompañada por otro elemento, **el talento**, y es nuestra obligación crear todas las herramientas posibles para que se manifieste. Con este enfoque, dirigimos nuestros esfuerzos a tres sustratos diferenciados:

- **La Innovación a través del talento en la empresa:** nuestros empleados son una de las principales fuentes de ideas. Su experiencia y conocimiento de los sistemas de trabajo y procesos de producción, unido al exhaustivo conocimiento sobre qué necesitan y esperan de la entidad nuestros clientes, son un valioso know-how que enriquece la institución y nos ayuda a aumentar la eficiencia operativa y comercial. Nuestra obligación es proporcionar las herramientas necesarias para que todos nuestros empleados puedan expresar sus ideas. Esto ha dado lugar a "Innova", un área exclusiva para los empleados de CaixaBank donde aportar sus ideas sobre el negocio, la mejora de los procesos o el uso de los canales actuales y emergentes. "Innova" es una herramienta de colaboración donde los empleados forman parte de una "comunidad" para intercambiar información y conocimiento. No sólo pueden compartir sus ideas, sino también comentar y votar las de otros compañeros y participar en debates sobre diferentes temas de interés para la organización.

Pero no se trata sólo de tener ideas. El objetivo final es convertir estas ideas innovadoras en proyectos reales. Para ello, toda la información es tratada y analizada por los expertos en cada campo, para asegurar su traducción en mejoras de los productos y servicios bajo su responsabilidad o el desarrollo de nuevos proyectos innovadores.

- **La Innovación a través de los clientes:** la mejor forma de saber qué opinan, necesitan o quieren nuestros clientes es invitándolos a participar y escuchándolos. Esta relación bidireccional, de colaboración entre entidad y clientes, es un elemento esencial para CaixaBank y hemos creado y puesto a su disposición las herramientas para hacerlo.

Son herramientas participativas con las que los clientes pueden transmitirnos sus ideas sobre cómo quieren que sea su banco, sobre cuáles son sus necesidades y sobre cómo valoran nuestros productos y servicios.

"Inspíranos" es la plataforma de innovación basada en la generación y gestión de ideas de nuestros clientes. Se accede a través del canal Línea Abierta y proporciona a nuestros clientes un lugar para proponer y sugerir ideas relacionadas con nuestra actividad. Los clientes pueden votar las ideas de otros, realizar sugerencias sobre ideas ya propuestas y sobre productos y servicios ya existentes. Todas estas aportaciones son estudiadas por nuestros gestores para su futura implantación. De este modo, los clientes se involucran en el proceso de creación de los nuevos productos y servicios y como resultado de esta interacción, se van definiendo las líneas de actuación futuras que deben responder a las necesidades identificadas.

Los clientes no sólo participan con sus aportaciones a través de "Inspiranos", sino que son invitados en las distintas fases de diseño, conceptualización y tests previos al lanzamiento de nuestros productos y servicios para asegurar que cubrimos sus necesidades. Contamos para ello con laboratorios dotados con las últimas tecnologías, que nos permiten analizar el comportamiento del usuario e introducir mejoras en nuestros productos y servicios antes de su comercialización. La fecha de lanzamiento de esta comunidad fue el 30 de mayo de 2012.

Desde entonces, se van introduciendo mejoras tanto en la interfaz de cliente como en el proceso de gestión de las aportaciones de los clientes.

- **La Innovación externa:** Las ideas innovadoras pueden surgir en cualquier parte y por ello, queremos relacionarnos con expertos de todos los ámbitos de los que aprender y con los que colaborar. Esta voluntad se tradujo en 2011, en la organización de la primera FinApps Party de jóvenes talentos del entorno "mobile".

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

La finApps es un maratón de 24 horas celebrada en Barcelona y cuyo objetivo es dotar de nuevas prestaciones, mejor imagen y mayor facilidad de uso a las aplicaciones móviles de servicios financieros. CaixaBank facilita a los participantes herramientas y datos para que implementen sus apps innovadoras en el ámbito de las finanzas.

Tras el éxito de su primera edición, con 80 participantes inscritos, 24 proyectos generados y 2 aplicaciones móviles implantadas por CaixaBank, se ha celebrado anualmente desde entonces.

En 2012 se internacionalizó el evento. Se inscribieron 140 participantes de 5 países distintos (Kenya, Israel, México, Reino Unido, EE.UU. y España), distribuidos en 45 equipos. El resultado final, 32 nuevas propuestas de apps en 24 horas. En 2013, hemos lanzado un nuevo formato, focalizando la

### RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La apuesta por la tecnología y la innovación nos permite construir una relación más estrecha y personal con los clientes y facilita el asesoramiento.

Las últimas innovaciones de CaixaBank se centran en el objetivo de mejorar nuestro negocio y ofrecer mayor valor añadido a nuestros clientes optimizando al máximo la era digital, con ejemplos tales como:

- Decisiones en tiempo real, un sistema que ha incrementado el éxito de la campaña en un 48% ofreciendo a nuestros clientes, tanto de forma automática como en tiempo real, los productos que se adaptan mejor a sus intereses.
- Ready to Buy (listo para comprar), un servicio que permite a nuestras oficinas preparar las transacciones con antelación y que permite a los clientes formalizar la documentación utilizando el canal más conveniente para ellos.
- El Muro, un espacio para la comunicación en ambas direcciones dirigido a nuestros clientes y sus gestores de cuentas, que pueden utilizar para compartir cómodamente información y documentos, tal como se ve en las redes sociales, con más de 120.000 usuarios activos.
- CaixaBank "Alta Cliente" mobile App, permite a los nuevos clientes realizar el seguimiento del estado de su solicitud para finalmente convertirse en clientes de CaixaBank, con más de 9.000 descargas en menos de un año.
- Recibox, un servicio multi-dispositivo online que permite a nuestros clientes la gestión total de sus recibos y el permanente seguimiento, con más de 750.000 usuarios activos.

temática en los Wallets, Gestores de finanzas personales y Gestores de finanzas para pymes y autónomos. Además, para recoger el máximo número de ideas, añadimos a la participación presencial, la participación online. El resultado, 37 proyectos innovadores presentados.

La calidad del servicio, la innovación, la fortaleza comercial y financiera y la capacidad de generar ingresos es, sin duda, la mejor manera de asegurar el carácter sostenible a largo plazo de nuestro proyecto, generando valor para nuestros grupos de interés.

En línea con nuestro compromiso integral por la responsabilidad social, CaixaBank ratifica su compromiso con los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción.

- Línía Oberta Touch, una nueva plataforma de banca móvil que ha permitido a CaixaBank recibir más de 2 MM de accesos por parte de sus clientes en un mes, con más de 120 transacciones realizadas MM.
- Bolsa Abierta App, una aplicación móvil desarrollada por CaixaBank para que nuestros clientes puedan tener acceso a toda la información sobre los mercados de valores, con más de 170.000 descargas.
- Línea Abierta en Facebook, una aplicación de banca en casa, donde los clientes pueden encontrar una nueva manera de hacer sus consultas y transacciones utilizando la red social lanzada en mayo llegando a más de 1.000 menciones en Twitter y 2,7 MM accesos de los usuarios
- Caixanegocios Community, una red social dirigida a las pymes y profesionales autónomos que ofrece una herramienta que ayuda a incrementar sus oportunidades de negocio, con más de 10.000 usuarios registrados.
- Stocktactics, un nuevo nicho en la red social diseñado para conectar a los clientes interesados en los temas relacionados con los mercados de inversión, con más de 7.000 usuarios activos y un aumento del 4% en las transacciones reales.
- Google Glass, una aplicación propia que permite localizar cualquiera de nuestras sucursales y convertir en divisas.
- Smartwatch App, con más de 1.000 de descargas en cuatro meses, permite a nuestros clientes seguir la evolución de sus acciones y su cotización desde su muñeca.
- Apsis4All, un proyecto de alcance europeo que garantiza el acceso a los servicios de los cajeros automáticos

por parte de todos los usuarios, en particular para aquellos con algún tipo de discapacidad o para aquellos familiarizados con el uso de las nuevas tecnologías, llegando a más de 350.000 usuarios con interfaces personalizadas.

Como resultado de ello, CaixaBank es líder del sector de

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

El cambio producido en los últimos años en el sector financiero requiere potenciar la capacidad de innovación para crear nuevas formas de negocio que se adapten a las necesidades de los clientes y de los nuevos competidores. La entidad es sensible a los cambios que se producen en la sociedad y por eso trata continuamente de plantear su actividad de forma diferente.

Es por ello que, en CaixaBank, entendemos la innovación como una actitud ante el trabajo y consideramos que para tener éxito, debemos crear las condiciones necesarias para incentivarla y conseguir que esté presente en todos los ámbitos y niveles de la entidad. Trabajamos para crear este en-

torio específico para el que son imprescindibles la transparencia, el compromiso y la permanencia:

torno específico para el que son imprescindibles la transparencia, el compromiso y la permanencia:

- En primer lugar, la innovación debe ser **transparente**. Garantizar que todos dentro de la organización pueden aportar sus ideas sin interferencias.
- También, debemos manifestar de forma clara y expresa su relevancia, y reconocer la apuesta y **compromiso** de la entidad por esta línea de trabajo.
- Finalmente, la innovación debe ser **permanente**, como un elemento más de la cultura de la empresa, presente cada día, no sólo de manera ocasional o puntual. ■





## GESTIÓN AMBIENTAL DE PROVEEDORES A TRAVÉS DEL PORTAL DEL PROVEEDOR. **MAHOU SAN MIGUEL**

### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Existe una aplicación online dedicada a la comunicación con proveedores y a la gestión de documentación asociada denominada Portal del Proveedor Mahou San Miguel. Esta aplicación ha sido planificada y ejecutada en la sede de Madrid.

A través de esta aplicación se obtiene información y documentación de carácter ambiental de las empresas que trabajan con Mahou San Miguel, como por ejemplo, obtenciones de certificaciones ambientales (ISO 14001, EMAS), presencia

y desarrollo en las compañías de Sistemas de Gestión Ambiental (políticas y procedimientos para un correcto desempeño en cuanto a protección del entorno) y existencia de otras prácticas de mejora en Medio Ambiente.

Toda esta información, registrada para cada proveedor presente en el Portal, es evaluada por parte de nuestro personal, generando una valoración ambiental del proveedor, que entra a formar parte de la valoración global de éste para la Compañía.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

La idea surge ante la necesidad de automatizar y ampliar el conocimiento del mercado proveedor real y potencial para la compañía, con el ánimo de dar cumplimiento a la política general de compras de Mahou San Miguel. En dicha política general, la Dirección de Compras adquiere el compromiso de proporcionar de forma responsable y sostenible los bienes y servicios que necesite Mahou San Miguel en el plazo, cantidad y calidad requeridos, al menor coste total y con el mínimo riesgo para nuestro negocio.

Desde el departamento de Medio Ambiente ya se estaba realizando la evaluación ambiental de proveedores, en función de lo exigido por nuestro Sistema de Gestión Ambiental certificado bajo ISO14001 y registrado en EMAS. No obstante, utilizar la aplicación online para ejecutar este apartado del sistema ha potenciado enormemente la gestión, facilitando el acceso a un mayor número de proveedores y con mayor cantidad de información en juego.



## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

La propuesta de implantar esta aplicación surge, como hemos dicho, desde el departamento de Compras de Mahou San Miguel, ante la necesidad de mejora en la gestión de las relaciones con nuestros proveedores y a la vista de lo desarrollado por algunas otras grandes empresas nacionales e internacionales.

El uso de la herramienta para mejorar la gestión ambiental de proveedores fue algo natural en el contexto general de implantación, tanto por parte de Compras como de

Medio Ambiente. Por tanto, desde un primer momento, la vertiente ambiental fue integrada en la aplicación por parte de los desarrolladores de la herramienta, una empresa externa especializada en este tipo de implantaciones, que trabajó estrechamente con personal de Mahou San Miguel, en concreto y para el análisis que nos ocupa, con personal de Medio Ambiente para el diseño y desarrollo específico de los apartados ambientales de la aplicación.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

A lo largo de los trimestres 2º, 3º y 4º de 2013 fuimos desarrollando la herramienta, que quedó operativa en noviembre del año pasado. Desde ese momento hasta la actualidad se está llevando a cabo la implantación del esquema, con una primera fase de pruebas contando con la partici-

pación de un reducido número de proveedores de confianza y los desarrolladores, que se encargaron de testar la herramienta y eliminar fallos. Desde principios de 2014 estamos invitando a grupos de proveedores, gradualmente, para que se registren y utilicen el Portal de manera habitual.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Aunque indudablemente la gestión global de proveedores a través de la herramienta tiene su repercusión económica sobre la compañía, el objetivo de la herramienta ha sido ayudar a la automatización y organización del mercado de proveedores. La gestión ambiental de proveedores a través del Portal nos proporciona un método

muy potente para detectar y analizar problemas o posibles problemas con clara repercusión social como son todos los que implican impactos en el medio ambiente, independientemente del hecho de que muy raramente este tipo de problemas no lleven coste asociado, que también evitaríamos.



# PROVEEDORES



## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Aunque aún estamos en el proceso de retroalimentación sobre el efecto que esta práctica tiene sobre el conjunto de nuestros proveedores, hay una baza fundamental que jugamos: el hecho de que nuestra organización se dote de una herramienta mediante la cual se demanda a nuestros proveedores que declaren cuál es su status en cuanto a comportamiento ambiental, entendemos que es motor fundamental para que las empresas que están en ese ca-

mino se vean reconocidas y para las que las que no lo están generen ese impulso de compromiso ambiental, entendiéndolo en primera instancia como ventaja competitiva.

En ambos casos se trata de algo muy positivo en cuanto a la concienciación ambiental, de cara a la implantación del esquema en otras organizaciones y también en cuanto al efecto sobre la sociedad.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Se han realizado otras buenas prácticas pero se ha elegido ésta porque además de ser planificada y ejecutada en la sede de Madrid, ha implicado transversalmente a diferentes

áreas de la empresa y con una implantación global en la misma. ■

## GRUPO DE TRABAJO DE ECODISEÑO PACKAGING. **MAHOU SAN MIGUEL**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Desde 2009 existe en la Compañía un Grupo de Trabajo interdisciplinar, compuesto por personas de los departamentos Industrial (área Innovación y Desarrollo, área Medio Ambiente), Compras (área Envases y Embalajes), Calidad, Comercial (Distribución, Hostelería y alimentación), Marketing y Financiero, cuyo cometido es la optimización de los envases y embalajes mediante los cuales ponemos nuestro producto en el mercado.

El impulso fundamental de la actividad del Grupo es obtener

ahorros económicos en los elementos que componen el packaging de nuestras referencias, básicamente a través de la reducción de su cantidad o de su peso. Es obvio que estas reducciones significan una mejora ambiental directa, dado que todo el material que acompaña a nuestro producto acaba convirtiéndose en residuo. El progreso en las actividades del Grupo ha llevado a ejecutar acciones que significan únicamente mejora ambiental, independiente de cualquier ahorro económico.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

La propuesta de crear un Grupo de Trabajo como el descrito aparece a consecuencia de la necesidad de obtener ahorros económicos en un apartado importante de los costes variables de la Compañía, en esta situación económica desfavorable. Impulsada su creación por los departamentos Financiero y Compras con este objetivo, y respaldada por la Dirección General, el Grupo fue inmediatamente soportado por el de-

partamento Industrial, a través de sus áreas de I+D y de Medio ambiente, por las ventajas ambientales que surgían de inmediato a raíz de sus actividades.

No tenemos referencias directas de un grupo de trabajo similar operando en este sentido en otras empresas del sector alimentación, aunque sí parecidos en diferentes empresas de otros sectores.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Una vez establecido el impulso de generación del Grupo de Trabajo, se determina que, dado que el estudio primario de las mejoras en el packaging corresponde al departamento Industrial a través de su área de I+D, sean personas de este área los conductores de la actividad del Grupo. Este se constituye mediante el nombramiento, por parte de los responsables de cada uno de los departamentos implicados, de las personas representantes de dichos departamentos en el Grupo de Trabajo.

La principal actividad del Grupo es la detección de las posibles mejoras en packaging en las referencias propias

existentes en el mercado por parte de I+D o recibidas de diferentes otras áreas de la Compañía y el análisis de la factibilidad de las mismas, contrastando todos los posibles efectos derivados de una eventual aplicación de esos cambios, mediante las aportaciones del resto de componentes del equipo.

A lo largo de los años, la actividad del Grupo se ha ido extendiendo hacia parcelas diferentes al packaging propiamente dicho, emprendiendo acciones que afectan a mejoras sobre la distribución de los productos o la evaluación ambiental de nuevas referencias.



## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

El Grupo se reúne de forma más o menos regular unas seis veces al año desde 2009. Se generan actas de tales reunio-

nes y se dispone de diversos documentos de seguimiento de las acciones generadas.

### **COSTE DE IMPLANTACIÓN**

Las acciones determinadas por el Grupo llevan asociado un estudio económico que incluye tales costes. Dada la razón de ser fundamental del Grupo, no se llevan a cabo acciones cuya ejecución implique un coste. La faceta de mejora ambiental puede ser determinante en la resolución de una acción cuyo coste de implantación sea relativamente bajo.

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Obviamente, expuestos ya los motivos básicos de la actividad del Grupo, el efecto de la misma en términos económicos durante estos cinco años ha sido de gran relevancia.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

No obstante lo expuesto en el punto anterior, la actividad del Grupo ha sido, bajo nuestro punto de vista, de una mayor relevancia en cuanto al desempeño ambiental de la Compañía, ya que ha supuesto la retirada del mercado de 3.700 toneladas de material que hubiera acabado como residuo de envases y embalajes (aproximadamente 150 camiones de tamaño medio). Si bien la mayor parte de estos materiales vuelven a reutilizarse o se reciclan a través de un sistema integrado de gestión (Ecovidrio y Ecoembes), la medida tomada reduce el impacto en el uso de los recursos naturales necesarios para fabricar los envases y embalajes así como la potencial cantidad de residuos a vertedero.

Entendemos que la replicabilidad de la práctica puede ser completa en aquellas organizaciones que se dedican a producir bienes de gran consumo que necesitan envases y/o embalajes.

El efecto de concienciación sobre el conjunto de la sociedad puede ser también relevante: la publicidad de una práctica como esta es posible que induzca comportamientos ambientales correctos en el ámbito de la segregación de residuos por parte de los consumidores.



## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Se han realizado otras buenas prácticas pero se ha elegido ésta porque además de ser planificada y ejecutada en la sede

de Madrid, ha implicado transversalmente a diferentes áreas de la empresa y con una implantación global en la misma. ■





## PLAN DE AGENTES DE CARRERA EN MADRID. REALE SEGUROS

### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Desarrollo de una nueva red de 13 Agentes Exclusivos profesionalizada y con potencial para ser representantes de Agencias Reale en Madrid. El proceso consiste en la selección, tutorización y seguimiento a medida, respaldado con medios y herramientas específicas de venta.

Además esta práctica también tiene como objetivos:

- Refuerzo de la presencia en zonas de Madrid con potencial de desarrollo para Reale.
- “Rejuvenecimiento” de la Red Agencial.
- Empleabilidad a un sector (joven) desfavorecido en este sentido.

Reforzar la formación/práctica desde el momento de su incorporación en pro de garantizar su éxito profesional.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

Surge de la necesidad e interés estratégico del Canal de Agentes.

- Necesidad/interés de desarrollar un proyecto “vivero” de desarrollo y expansión de red en grandes capitales.
- Necesidad/interés de reinventar y alimentar nuestra actual red con un perfil de mediador con una mayor formación en metodología y prospección.
- Necesidad/interés de tener un plan de “incorporables” a nuestra red de oficinas franquicias.
- Interés en demostrar desde el “hacer” que Reale apuesta por la profesión de Agente Exclusivo.



## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Nuestro modelo de estructura comercial no tenía experiencia ni capacidad para desarrollar el proyecto. Sin embargo, no queríamos dejarlo pasar por los intereses y necesidades anteriormente comentados.

Pensamos en externalizar el desarrollo del equipo en la parte metodológica a una empresa externa de sobrada experiencia en estos retos.

Sin embargo, teníamos muy claro que no podía convivir paralelamente a nuestra organización.

El éxito sin lugar a duda ha sido la integración del equipo con nuestro externo y con nuestras sucursales y equipos. La formación que nos ofrecía nuestro proveedor especialista, la hemos completado con una formación de la Compañía; de su pasado, de sus valores y sus principales objetivos estratégicos.

Todas las acciones desde su inicio: Reclutamiento, selección, formación y práctica/profesional son en corresponsabilidad entre la propia Compañía y el proveedor externo.

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

### 1.- Reclutamiento/Selección.

Terminamos en Abril cerrando los equipos definitivos para el inicio de la acción en cada una de las sucursales (Madrid/Bilbao).

Recepción de currícula, entrevista, formación por parte de nuestro Departamento de RRHH a nuestros Directores de Sucursal para que ganaran competencias en su responsabilidad como selector.

### 2.- Formación.

Nuestro Departamento de Formación diseñó un camino formativo para estos grupos, que le garantizan la forma-

ción necesaria para cada una de las etapas del proyecto.

### 3.-Integración

Todos los equipos de nuestra organización (Sucursal), fueron informados del proyecto y están al servicio del mismo. El objetivo era que se encontraran arropados desde el primer día, sin que tuvieran la percepción de que acababan de aterrizar.

Hoy podemos presumir de un extraordinario ratio de pertenencia. La rotación es mínima, algo totalmente inusual en este tipo de iniciativas

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES



FASE I: Selección

#### -Proceso de captación:

- Inclusión de un anuncio en los principales portales de empleo con los siguientes requisitos principales:
  - Diplomado
  - Experiencia como comercial
- Formación Director Sucursal para la gestión del Informe Validación Candidato.
- Acondicionamiento Sucursales (espacio y equipos).

#### -Proceso de Selección de 13 candidatos para la zona de Madrid.

Una vez desarrollado el proceso de captación y selección,

se lleva a cabo la fase de Tutorización y Seguimiento, consistente en:

- Realización de un curso de formación especializada en el sector asegurador para agentes exclusivos
- Tutorización individualizada de los APC (9 meses)
- Tras el curso de formación, los APC tendrá activada una clave de mediador.

Todas las etapas llevan agregadas una remuneración atractiva que se complementa con una retribución variable en función del volumen de Diversos y Vida.

## COSTE DE IMPLANTACIÓN

Es un proyecto que rentabilizamos al quinto año. Las áreas implicadas y recursos son todas las relacionadas y disponibles en todas las áreas de negocio de la Compañía (Formación, Canal, Prestaciones, Técnico, Sucursales, etc.)

Esto evidencia que nuestra inversión es sincera y de intención continuista

A nivel diferencial y en pro de atraer a los mejores, nuestra incentivación base a los equipos es ligeramente superior a las medias de sector para este perfil de agente novel.



## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La puesta en marcha de este proyecto lleva asociado una serie de beneficios:

- Generación de empleo y reactivación de la red agencial de Reale en Madrid
- Agentes mejor preparados gracias a la formación y tutorización recibida.
- Establecimiento de un plan de futuro para la apertura de nuevas agencias en Madrid con personal (APC) preparado.
- Diversificación de la cartera.

Además, el éxito de este proyecto “piloto” desarrollado en Madrid puede ser extendido a otras direcciones territoriales de la compañía.

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

El Canal Agentes de Reale, intermedia unas primas aproximadas del 33% del negocio total de la Compañía, sin embargo es el principal aportador de beneficio de la misma. ■

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Que en un mercado competitivo donde nuevos canales emergentes en la distribución y clientes más digitales pueden tambalear el protagonismo del Agente Exclusivo, podemos encontrar personas con voluntad e ilusión que crean en la parte más pura de esta profesión: Ayudar a los demás, estando a su servicio, estando cerca.

Cultivada esta base, haciendo en la formación valor y en el acompañamiento y tutela servicio, queremos creer en el futuro de estos equipos y en su aportación en el atendimento y entendimiento de las necesidades aseguradoras de las personas.

**EL ÉXITO DE ESTE PROYECTO “PILOTO” DESARROLLADO EN MADRID PUEDE SER EXTENDIDO A OTRAS DIRECCIONES TERRITORIALES DE LA COMPAÑÍA**





# [CIUDAD]



En Madrid, en los últimos años se han dado casos notables de proyectos e iniciativas llevados a cabo por las empresas madrileñas que redundan en beneficio de la ciudad. Son actuaciones que hacen más fácil, práctica y agradable la vida de los madrileños, mejoran la imagen que la capital trasmite al resto del mundo y avalan la pretensión de Madrid de convertirse en una ciudad global en pie de igualdad con las principales ciudades de referencia a nivel mundial. Un catálogo de buenas prácticas empresariales no estaría completo si no incluyera una selección de estas positivas experiencias de actuaciones urbanas que merecen la pena y que dejan su impronta en la ciudad.

## REDUCCIÓN DE LA HUELLA AMBIENTAL EN EL CONJUNTO DE LAS ACTIVIDADES DE ACCIONA. ACCIONA INFRAESTRUCTURAS, AGUA Y SERVICIOS



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Descripción de tres buenas prácticas medioambientales en edificios emblemáticos de Madrid:

- Reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> a lo largo de la vida útil de las instalaciones mediante la aplicación de tecnologías avanzadas. CENTRO POLIVALENTE BARCELÓ.
- Utilización de madera certificada en revestimientos y acabados. MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL.
- Utilización de hormigón resistente elaborado con áridos procedentes de reciclado. NUEVA SEDE BBVA.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

La preocupación por el medio ambiente en Acciona ha sido una constante, tal como ha quedado expresado en su Plan de Sostenibilidad 2012-2015, y en el área de Infraestructuras en sus declaraciones de la Política de Calidad y Medio Ambiente sucesivas.

En la última y reciente declaración establece en relación con el medio ambiente los principios de compromiso de la Dirección, la mejora continua de los procesos, el compromiso para promover la cultura ambiental, la consideración de los aspectos ambientales y los criterios de sostenibilidad y la sensibilización de empleados y grupos de interés.

Esta preocupación ha llevado a incluir objetivos ambientales entre sus objetivos anuales al menos desde 1999, pasando desde los modestos iniciales (consistentes básicamente en ir creando conciencia ambiental entre los equipos humanos implicados en los procesos constructivos), las propuestas de cambios a los proyectos que permitieran una mejora ambiental evaluable y, por último, los más complejos actuales que plantean prácticas ambientales incorporables a la actividad cotidiana, incluyendo algunas tendentes a contribuir al alcance de los objetivos marcados en el Plan Director de Sostenibilidad 2015 de Acciona en los aspectos de eficiencia energética y huella ambiental.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

### Centro Polivalente Barceló

Aprovechamiento del calor producido por el sistema de generación de frío industrial instalado en el área de mercado. La propuesta presentada por Acciona, y finalmente ejecutada, es aproximadamente cuatro veces más eficiente que la propuesta del proyecto inicial, lo que supone una disminución del consumo energético que como consecuencia reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> en 52,01 Tm/año a lo largo de la vida útil de la instalación.

### Museo Arqueológico Nacional

Como cumplimiento a sus objetivos medioambientales, se propuso un cambio en el material de revestimiento de maderas y tarimas del proyecto (maderas de roble o merbau s/zonas), con la principal idea de minimizar el impacto ecológico que suponía la ejecución de 3.600 m<sup>2</sup> de revestimiento de madera maciza en paramentos verticales, 5.500 m<sup>2</sup> de falsos techos de madera maciza y 7.500 m<sup>2</sup> de tarima, todas ellas en espesor de 16 mm., dando un volumen total de madera de 266 m<sup>3</sup>. La propuesta de cambio estaba articulada en dos direcciones, por un lado, minimizar la cantidad de madera noble a utilizar y, por otro lado, al ser menor dicho impacto, poder controlar la trazabilidad de dicha madera en su totali-

dad, asegurando en todo momento que éstas provenían de bosques sostenibles. La propuesta consistió en la fabricación especial de tarimas compuestas de una capa de acabado de 6 mm. de madera noble y 10 mm. de contrachapado de abedul. Con esta solución se reducían a menos de la mitad los m<sup>3</sup> necesarios para ejecutar la obra. Además de conseguir un menor impacto medioambiental, se obtenía un mejor comportamiento técnico y no se modificaba el aspecto final de los acabados ni su duración en el tiempo.

### Nueva sede BBVA

Utilización de hormigón fabricado con áridos procedentes de reciclado en la ejecución de la estructura del complejo edificatorio.

En la ejecución de la estructura y demás elementos resistentes, se han utilizado 26.877,0 m<sup>3</sup> de hormigón reciclado, de un total de 42.052,5 m<sup>3</sup> de hormigón, lo que supone un 63,9% de la totalidad del mismo.

Con esta práctica se contribuye a reducir la huella ambiental de la actuación por dos vías; por un lado se reduce el consumo de materias primas de origen natural, y por otro se reduce el volumen de residuos a tratar

## FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

El calendario de actuaciones es particular para cada una de las actuaciones descritas y, en general, para todas las desarrolladas en la compañía, habiéndose llevado a cabo éstas durante los años 2012 y 2013, concretamente.

## COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

Al ser propuestas que van asociadas a la gestión de un contrato de obra, el coste de las propuestas se procura que sea cero.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

Tal como queda expresado con anterioridad, las tres prácticas descritas, conjuntamente con las restantes realizadas, contribuyen al cumplimiento del Plan de Sostenibilidad 2012-2015 elaborado por la empresa.

REDUCCIÓN DE  
LAS EMISIONES  
DE CO<sub>2</sub> A LO  
LARGO DE LA  
VIDA ÚTIL DE LAS  
INSTALACIONES  
MEDIANTE LA  
APLICACIÓN DE  
TECNOLOGÍAS  
AVANZADAS

HORMIGÓN RESISTENTE  
ELABORADO CON ÁRIDOS  
PROCEDENTES DE  
RECICLADO





## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Las tres prácticas descritas contribuyen al mantenimiento del medio ambiente de dos maneras, una directa, reduciendo la emisión de CO2 a la atmósfera, contribuyendo a la explotación sostenible de los recursos naturales y a la puesta en valor de parte de los residuos generados por otras actuaciones, y, otra indirecta, al poner de manifiesto que la aplicación de medidas respetuosas con el medio ambiente son factibles en la actividad constructiva tanto desde el punto de vista técnico como el económico y social. ■

## MADERA CERTIFICADA EN REVESTIMIENTOS Y ACABADOS



## RECUPERACIÓN DE EDIFICIOS HISTÓRICOS EN MADRID PARA PROYECTO TURÍSTICO SINGULAR: HOTEL, VIVIENDAS, CENTRO COMERCIAL Y PARKING. **CENTRO CANALEJAS MADRID**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Este proyecto representa un apoyo indiscutible a la ciudad de Madrid y a su proyección internacional.

Todo el equipo está localizado en Madrid, y aunque se han contratado los servicios de algún consultor internacional, se ha pretendido fomentar el trabajo de profesionales y gestores locales.

La singularidad del proyecto estriba en la puesta en valor de un patrimonio arquitectónico existente e infravalorado

para, a través de la construcción de un hotel de máxima categoría, un centro comercial premium, unas viviendas gestionadas por el hotel y un parking de calidad, ayudar al reposicionamiento de Madrid y más concretamente, de la zona centro.

Para ello, el Grupo Villar Mir, promotor de la iniciativa, ha realizado una importante inversión económica y está utilizando los recursos necesarios para su óptima ejecución.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

La idea de Centro Canalejas Madrid se materializa en 2012 cuando la sociedad Centro Canalejas Madrid, adquiere al Banco de Santander un conjunto de siete edificios situados entre las calles de Alcalá, Sevilla, Plaza de Canalejas y Carrera de San Jerónimo. Estos edificios, sin utilizar desde hacía algunos años, habían tenido un uso eminentemente bancario.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Tras la compra de los inmuebles, había que determinar sus futuros usos, y comenzar con la tramitación urbanística. La colaboración del Estudio Lamela ha sido fundamental para definir los espacios, usos y posibilidades del inmueble.

El objetivo de este proyecto es realizar una gran intervención de revitalización urbana de una zona emblemática de Madrid, análoga a las desarrolladas en otras grandes ciudades europeas.

Supondrá el establecimiento en España del primer hotel del grupo norteamericano Four Seasons, probablemente la marca hotelera más prestigiosa del mundo, que se integraría en una ciudad moderna, dinámica y con excelentes infraestructuras. La incorporación de Four Seasons reforzará el posicionamiento internacional de Madrid como sede de grandes eventos. Será el mejor hotel de Madrid y uno de los mejores de Europa, con categoría 5 estrellas Gran Lujo.

Asimismo se llevará a cabo el desarrollo del mejor espacio comercial de Madrid siguiendo las tendencias europeas más vanguardistas, con una ubicación única en el centro histórico de Madrid.

- *Creación de un destino comercial de reconocimiento y ámbito internacional*, inexistente hoy en Madrid, dentro de un proyecto de regeneración urbana que sea un referente y un ejemplo a nivel mundial.

Previamente, la cadena hotelera canadiense Four Seasons había mostrado su interés en implantarse en España, por primera vez, y para ello necesitaba emplazamientos de primer orden dentro de edificios particularmente singulares. Este fue el origen del proyecto.

- *Un vanguardista espacio cosmopolita* en un conjunto que preserva el carácter histórico y arquitectónico del lugar.
- *Ofrecer el máximo confort* para una experiencia de compra memorable, gracias al equilibrio entre historia, tecnología y sostenibilidad.
- Creación de un *punto de encuentro para turistas urbanos, nacionales e internacionales*, así como para madrileños.
- *Un lugar capaz de atraer marcas nacionales e internacionales de prestigio*, conformando un entorno agradable que combina la posibilidad de realizar unas compras con una amplia oferta gastronómica.
- *Revitalización económica* del entorno y creación de numerosos puestos de trabajo, directos e indirectos.

El conjunto se completa con los siguientes usos:

- Complejo residencial, con servicios proporcionados por el operador del hotel, Four Seasons.
- Estacionamiento, como dotación complementaria a los usos principales.

### Mejora del entorno urbano:

Adecuando el tráfico, el pavimento, el mobiliario urbano..., de manera análoga a otras intervenciones realizadas en Madrid, en línea con el criterio municipal de fomentar la revitalización del centro histórico.



## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

La fase inicial consiste en la tramitación urbanística y la realización de obras preliminares de afianzamiento de fachadas y eliminación de elementos exteriores.

Asimismo, se realiza un importante trabajo de recuperación y restauración de elementos arquitectónicos y decorativos singulares.

Un equipo multidisciplinar altamente cualificado trabaja en el Proyecto. Desde el punto de vista de Arquitectura y Diseño, el equipo está liderado por Estudio Lamela, quienes coordinan y supervisan el trabajo de todos los asesores y consultores involucrados en el proceso.

En paralelo a la elaboración del Proyecto de ejecución (una

vez conseguidas las licencias de la Fase 0, demolición) se comenzarán las obras del nuevo Proyecto.

Se estima un plazo total de obra de 3 años con el objetivo de que todos los negocios estén funcionando en el primer semestre de 2017.

Se trata de una obra de muy compleja ejecución, en la que se pretende utilizar técnicas constructivas de última generación y donde la experiencia y capacidad técnica de los promotores y la empresa constructora (OHL) son garantía de éxito.

Está previsto que el proyecto se inaugure a lo largo de 2017.



## COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

El coste de la inversión alcanza los 480 millones de euros, incluyendo la adquisición del inmueble.

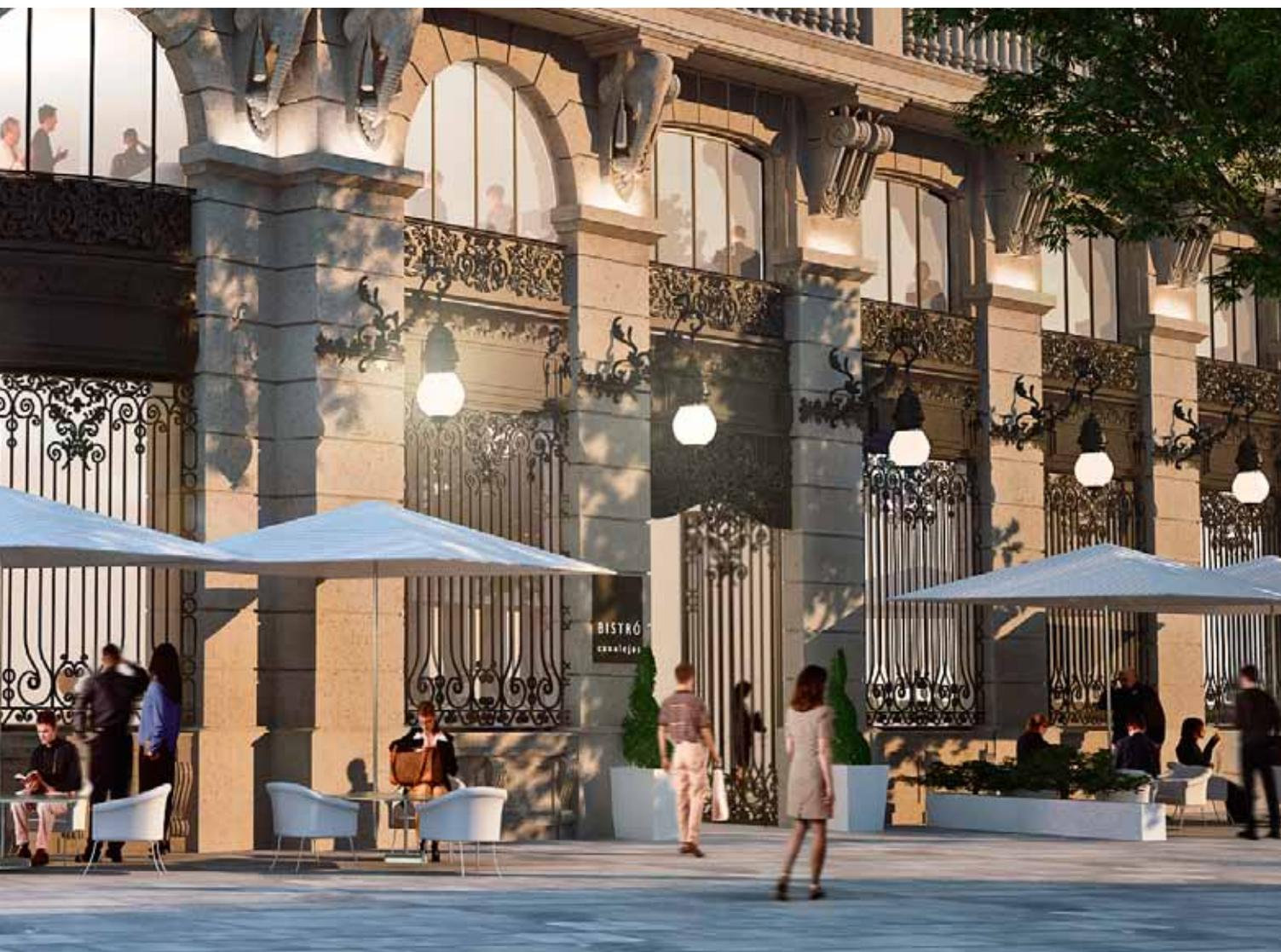
## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

Una vez terminado el proyecto podremos valorar mejor el impacto sobre el entorno, pero estimamos que habrá unos 1.800 puestos de trabajo temporales y unos 3.000 permanentes para todas las actividades.

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

Creemos que este ejemplo puede ser un buen aliciente para que otras organizaciones se decidan a apostar en firme por Madrid.

Hay otros ejemplos (Plaza de España) que también requieren de una intervención importante. Asimismo, el efecto llamada en el turismo de calidad puede ser un reclamo para que la ciudad de Madrid se posicione como un destino premium dentro de los destinos de turismo internacional. ■



## PARTICIPACIÓN EN EL PLAN DE ACCIÓN MEDIOAMBIENTAL DEL COMERCIO MINORISTA DE EUROPA (REAP). **EL CORTE INGLÉS**



### **DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA**

Adhesión a la iniciativa REAP y participación en el Foro del Comercio Minorista, cuyo fin es fomentar un consumo más sostenible gracias a actuaciones concretas, a la relación con los proveedores y al contacto diario con los consumidores

europeos.

Esta iniciativa permite una proyección internacional de las prácticas medioambientales que se realizan en una empresa española y, más concretamente, con sede en Madrid.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

La Comisión Europea y el sector minorista europeo (Euro-Commerce) pusieron en marcha el Foro del Comercio Minorista en 2009, como una medida para fomentar unas pautas de consumo ecológicamente más sostenibles.

La creación de este Foro del Comercio Minorista supone una importante contribución para la ejecución del Plan de Acción de la UE sobre Consumo y Producción Sostenibles y una Po-

lítica Industrial Sostenible, que la Comisión presentó en julio de 2008. El Foro se propone reducir los efectos medioambientales del sector minorista y de su cadena de suministro, fomentar productos más sostenibles y ofrecer una mejor información a los consumidores sobre las oportunidades de efectuar compras más ecológicas.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

El Foro articula sus acciones a través de la iniciativa REAP o Plan de Acción Medioambiental de los Minoristas, donde se recopila y difunde la información de las mejores prácticas relativas al comercio, para darlas a conocer a los consumidores y a todos los agentes con el fin de estimular la competencia y los compromisos de las empresas minoristas.

La idea es que cada empresa participante en la iniciativa, establezca una matriz de acciones, que serán consideradas compromisos, con un objetivo definido a alcanzar. P. ej., reducción de emisiones en un 20% en un periodo de tiempo determinado.

En esta matriz de acciones, modificable anualmente, se exponen las diferentes actuaciones y objetivos de tres formas (incluimos ejemplos):

### Qué vendemos:

- Fomento de referencias de pescado certificadas,
- Potenciación oferta de productos forestales certificados,
- Potenciación oferta productos de agricultura ecológica,
- Minimización del desperdicio alimentario,
- Introducción de múltiples modelos de bolsas de transporte de mercancía,
- Establecimiento de compromisos (generales o específicos) con los proveedores sobre cumplimiento medioambiental...

### Cómo vendemos:

- Reducción consumo eléctrico (por uso de mejor tecnología, aumento del control, etc.),
- Reducción huella de carbono,
- Mejoras logísticas para reducir transportes y contaminación...

### Comunicación:

- Cursos de formación medioambiental para trabajadores,
- Folletos y revistas con promoción de productos de alto valor ecológico,
- Actividades promocionales del reciclado con los diferentes SIG's...

Todas estas medidas son publicadas en un documento de iniciativas, y revisadas periódicamente por miembros independientes del Foro.



## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

Las actuaciones son revisables anualmente, y se debe dar cuenta del progreso alcanzado con cada una de ellas. Una vez alcanzado el correspondiente objetivo se elimina de la matriz, o se inserta con un nuevo objetivo.

Cada acción, en nuestro caso, corresponde a un proyecto de naturaleza medioambiental existente en la empresa., y en cada caso tiene un periodo diferente de implantación o resolución.

### **COSTE DE LA IMPLANTACIÓN**

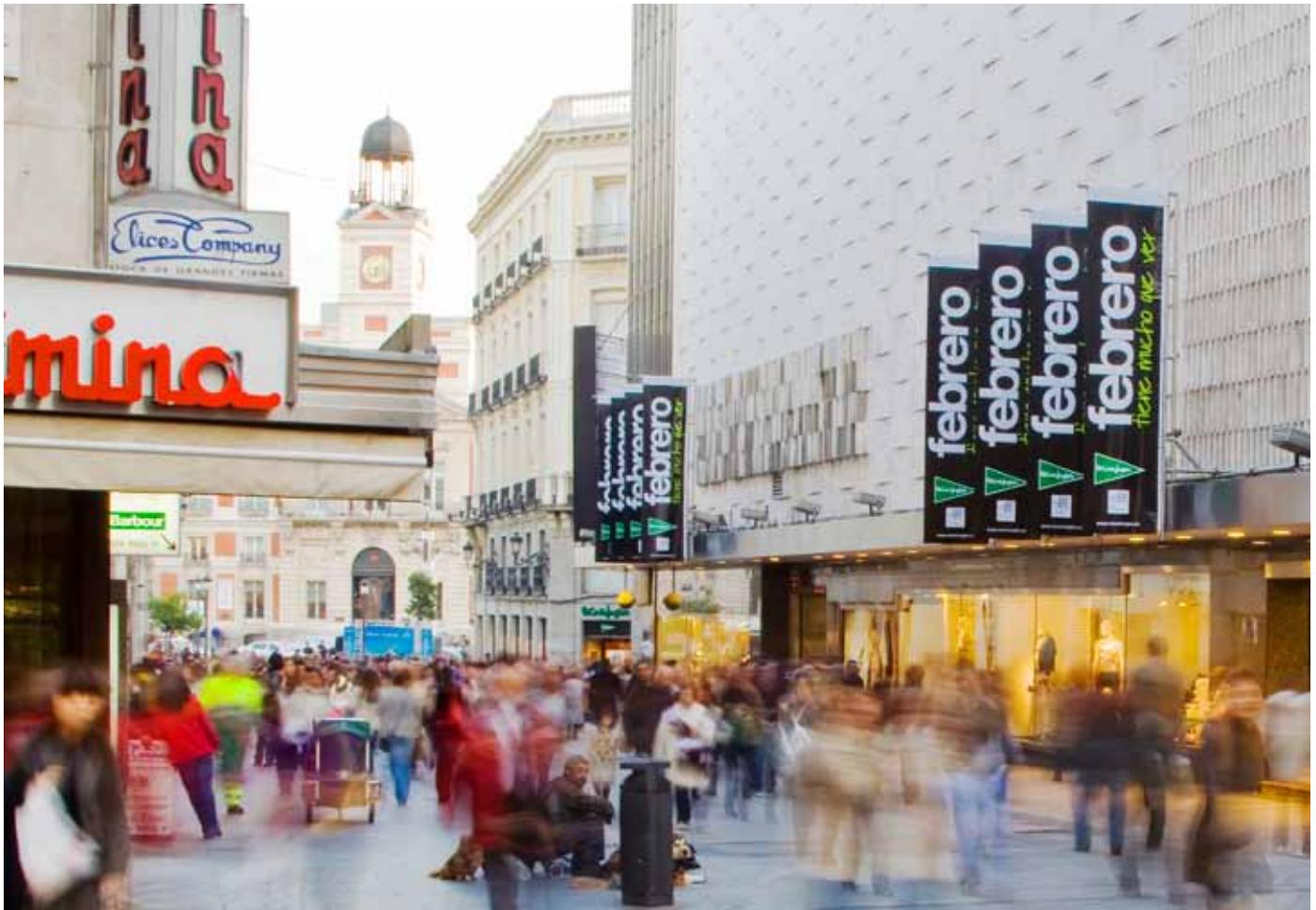
Existe una gran variedad de actuaciones, cada una de ellas con un coste específico, diferente en cada proyecto.

En algunos de los casos se produce un retorno de inversión medible, como ocurre por ejemplo en la sustitución de lám-

paras antiguas por sistemas LED o lámparas más eficientes. En otros casos no es así, como sucede en el diseño de los cursos de formación medioambiental y la asistencia del personal a dichos cursos.



**REDUCCIÓN GLOBAL DE CONSUMO ELÉCTRICO,  
BOLSAS DE PLÁSTICO, CAJAS DE CARTÓN, PAPEL DE  
IMPRESIÓN Y CONSUMO DE AGUA**



## RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

En muchos casos son medibles los resultados alcanzados en términos comparativos, no necesariamente económicos (aunque están asociados). A nivel global podemos citar los más relevantes en el periodo 2008-2012:

- Reducción global del consumo eléctrico un 6,63%.
- Reducción global del consumo de bolsas de plástico un 38,38%.
- Reducción global del consumo de bolsas de plástico de un solo uso un 66,13%.
- Reducción global del consumo de cajas de cartón de un 57,25%.
- Reducción global del consumo de papel impresión en un 57,36%.
- Reducción global del consumo de agua en un 7,79%.

## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

En la mayor parte de los casos, el know-how existe, está disponible en el mercado y se aplica en la Empresa.

Lo que hacemos desde ésta es describir la práctica concreta y exponer los resultados, para que otras organizaciones puedan seguir el mismo camino, si lo consideran adecuado.

Aparte está la difusión de información entre clientes y usuarios de servicios, además de los proveedores. Todos los cursos a empleados, información a clientes y acuerdos con proveedores crean un clima favorable de cambio y unas sinergias que pueden ser aprovechadas por todo el mercado. ■

# PROYECTO ÁGORA. IBERIA



## DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Plan estratégico de la compañía destinado a situar la T4 entre los hubs de referencia del mundo. Incluye más de 244 iniciativas para mejorar la puntualidad, agilizar, simplificar e incrementar la experiencia del cliente, además de mejorar de manera continua la eficiencia del aeropuerto.

Ágora es un plan transversal e integrador donde la implicación de todos los empleados en la transformación del aeropuerto de Madrid-Barajas, es clave fundamental en la consecución de su éxito.

Ágora ayudará a Iberia a mantener el liderazgo en la T4, desde donde opera el 90% de sus vuelos y conectan el 70% de sus clientes de largo radio, pero también actuará como catalizador a la hora de transmitir un cambio interno y externo. El Proyecto Ágora es un plan integral de transformación del Hub con un doble objetivo:

1. **Posicionar Madrid-Barajas entre los hubs de primer orden mundial**, alineando Iberia con el servicio ofrecido por las grandes aerolíneas de red.

## 2. Mejorar exponencialmente la eficiencia de las operaciones aeroportuarias.

Ambos objetivos enlazan con las aspiraciones de alcanzar la excelencia en la puntualidad y mejorar significativamente la experiencia del cliente.

El Proyecto Ágora comenzó en el año 2012, articulándose en una serie de iniciativas que se definen en un marco vivo de mejora continua, estructurado en torno a **5 grandes pilares**:

- Alcanzar la excelencia en la puntualidad.
- Agilizar, simplificar y mejorar la experiencia del cliente.
- Mejorar de forma continua la eficiencia del aeropuerto.
- Transmitir la pasión por la excelencia.
- Generar reputación haciendo visible el cambio.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURTIÓ

Iberia había detectado oportunidades de mejora en el servicio ofrecido al pasajero en tres aspectos: puntualidad, servicio en tierra (Hub y escalas) y servicio a bordo. Las mejoras sin duda podían tener un impacto importante en la percepción del cliente y en la reputación de la compañía.

La situación tenía un especial impacto en el hub de Madrid, como origen del 50% de las operaciones y cara más visible de

Dichas iniciativas de mejora se encuadran en un contexto transversal con un relevante papel de Aena, que participa en más de 70 de ellas, y en las que están envueltas:

- Más de 20 direcciones de Iberia.
- Más de 250 personas de la compañía
- Más de 10 subcontratistas integrados.
- 11 Directivos responsables de programas.
- Comités de seguimiento mensuales.
- 3 Direcciones de Iberia por iniciativa de media.
- 15 miembros activos por iniciativa.
- Planificación individualizada de cada iniciativa.

la compañía.

En este contexto, la Dirección decidió en 2011 llevar a cabo un diagnóstico de la situación en Madrid, de cara a afrontar un plan integral de transformación del Hub que desembocó en el Proyecto Ágora, comenzando a principios del año 2012 y cuyo plazo de finalización se estima en 2016.

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

Ágora surge de la necesidad de alinear Madrid con la operación y el servicio ofrecidos por las principales aerolíneas de red mundiales en sus hubs.

Hubo una primera fase de diagnóstico dividida en los siguientes apartados:

### Análisis:

- Puntualidad y causas raíz.
- Nivel de Calidad Percibido por los clientes (NCP) y otras comparativas de mercado
- Encuestas a clientes
- Identificación de mejores prácticas. Análisis de métricas objetivas de satisfacción del cliente.
- Productividad por procesos.

### Entrevistas:

- 12 directivos de Iberia.
- 8 expertos en Iberia.

### Observación de los procesos operativos:

- 4 equipos (Facturación, Embarque, Muelles y Rampa).
- Observación directa de vuelos (embarque y rampa).
- 4 zonas de facturación en hora punta.
- Incidencias (cancelaciones y pérdida de maletas).

### Workshops (Talleres internos de trabajo):

- 50 personas de Iberia involucradas
- 5 grupos de trabajo (puntualidad, facturación, embarque, muelles y rampa)

- 150 iniciativas identificadas y cuantificadas
- Fruto de dicho análisis se articularon las iniciativas en torno a 5 pilares:

**1. Alcanzar el 85% de puntualidad:** Este es el reto de Ágora, llegar al 85% de vuelos en hora. Para lograrlo, el proyecto incluye múltiples iniciativas que afectan desde el programa de vuelos, con una revisión y actualización del mismo, a todas las tareas de preparación previas a la salida del avión, como son la carga del equipaje y combustible, y todas las tareas de mantenimiento en línea, para las cuáles se ha previsto una transformación de los procesos y asignación de tareas, o el traslado de tripulaciones y revisión de los tiempos bloque y rodaje de los aviones, entre otras.

Asimismo, se está procediendo a la sistematización y automatización de la toma de decisiones y comunicación en el Centro de Control Operativo y controlando todas las actividades que participan en los procesos (fueling, limpieza, catering) desde el Hub Control Center.

**2. Mejora de la experiencia del cliente:** A través del rediseño del proceso de facturación y embarque, con una mejora de la información y señalética; mediante una rápida resolución de incidencias y una gestión proactiva de las mismas; una reducción de 10' del tiempo mínimo de conexión (lo que

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

ha permitido la realización de más de 1.200 nuevas conexiones semanales) y un incremento de la oferta comercial del aeropuerto, entre otros.

La transformación del área de facturación, que ha incluido un nuevo software de las máquinas de check-in, está permitiendo facturar en apenas 30 segundos. Para incentivar su uso, Iberia ha instalado unos agentes virtuales y unas pantallas de video que muestran de manera sencilla el proceso de auto facturación. Por otro lado, la compañía ha sido la primer aerolínea del mundo en permitir a sus clientes emitir la etiqueta para su equipaje a través de su web, [www.iberia.com](http://www.iberia.com). Un servicio al que ha denominado My Bag Tag. El check-in en los mostradores también es ahora más ágil, tras la instalación de unas pantallas que permiten "ordenar" y agilizar este proceso. Del mismo modo, los agentes de facturación han sido dotados de más de 100 dispositivos móviles que les permite atender a los clientes desde cualquier lugar del aeropuerto y en cualquier momento.

Para avanzar en la autogestión de las incidencias, la compañía ha instalado en la T4 de Madrid 21 Puntos de Atención Rápida, que además de facilitar información, permite a los clientes que han perdido su conexión, emitir la tarjeta de embarque para el siguiente vuelo o realizar una reclamación sobre cualquier incidencia con el equipaje. Aquellos clientes, por otro lado, que disponen de un tiempo de conexión muy justo, cuentan con un servicio de traslado "avión-avión".

Desde marzo de este año, además, los clientes Business de Iberia y los titulares de su tarjeta Iberia Plus Oro y Platino que provengan de vuelos intercontinentales o de vuelos de medio radio con una duración superior a cuatro horas, pueden acceder a una nueva sala VIP de llegadas en la T4 de Madrid. Abierta 24 horas al día, los 365 días del año, ofrece unas prestaciones y servicios comparables a las de las mejores salas del mundo.

### FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

El proyecto se inició en 2012 y tiene vigencia hasta 2016. Su progresión es satisfactoria y está entregando mejoras apreciables en los parámetros operativos y de servicio objetivo. La mejora de la eficiencia es la aspiración de Ágora que mues-

### RESULTADOS SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

El seguimiento de los indicadores del Proyecto Ágora muestra lo siguiente:

- **Respecto a la puntualidad:** Antes del inicio del Proyecto Ágora, Iberia partía en el año 2011 con una cota de salida de un 65%, fijándose como objetivo en el horizonte alcanzar un valor de 85%. Durante el año 2014, dicha

**3. Incremento de la eficiencia del hub:** Otro de los grandes objetivos del proyecto Ágora es conseguir una operación más eficiente y reducir, tanto el tiempo mínimo de conexión entre vuelos, como el tiempo de escala de sus aviones de corto y medio radio. Una batería múltiple de iniciativas, como la instalación de un vanguardista sistema de deshielo de aviones con tecnología 3 G, o un prototipo de telemetría que permite controlar el combustible que consumen los vehículos que se utilizan en el aeropuerto para atender los aviones, o la asignación de una PDA (Personal Digital Assistant) para los encargados de los carreteos de maletas, han mejorado considerablemente la fiabilidad y eficiencia de las operaciones.

**4. Pasión por la excelencia:** La implicación de todos los empleados en este proyecto está siendo la base de su éxito. Tanto la formación facilitada como la información ofrecida y la creación de un equipo interno de gestión del cambio, ha conseguido aglutinar el esfuerzo de todos sus trabajadores. Se han creado incentivos a la puntualidad y se premian comportamientos de excelencia. El objetivo es contagiar a todos sus empleados de la pasión por el trabajo bien hecho.

**5. Mayor notoriedad:** El Hub de Iberia como aeropuerto puntero ya ha conseguido diferentes reconocimientos. En 2012, logró el *Gold Fast Travel Award de IATA* por la implantación de medidas que mejoran la facturación y la gestión de incidencias. Del mismo modo, y también por parte de IATA, recibió el *premio BIP (Baggage Improvement Programme)* y el reconocimiento a la "Mejor iniciativa en atención al pasajero" del Foro Future Travel Experience, por la implantación del proyecto Ágora.

Skytrax, por su parte, la ha *encuadrado entre las mejores terminales del mundo*.

tra aún mayor recorrido, al estar vinculada en gran parte a cambios transformacionales, con largos ciclos de implantación.

cota ha ido ascendido llamativamente hasta alcanzar un acumulado de 93%, un valor muy por encima del objetivo inicialmente marcado. En 2013 Iberia se situó en el ranking mundial de compañías aéreas elaborado por FlightStats, en el que se incluyen 45 aerolíneas, como la cuarta más puntual del mundo; en junio de 2014 ha lo-



grado el primer puesto y en julio de este mismo año, se sitúa como la segunda más puntual, según FlightStats.

- **Por lo que respecta al Nivel de Calidad Percibida por el cliente (NCP):** El impacto de la puesta en marcha del

Proyecto Ágora ya supuso un aumento de 0,35 puntos sobre el NCP global de la Compañía y, en el acumulado del año 2014, ha continuado su escalada hasta lograr un 0,56.

LA T4 DEL  
AEROPUERTO  
ADOLFO SUAREZ -  
MADRID BARAJAS  
CONSIDERADA  
ENTRE LAS MEJORES  
TERMINALES DEL  
MUNDO SEGÚN  
SKYTRAX

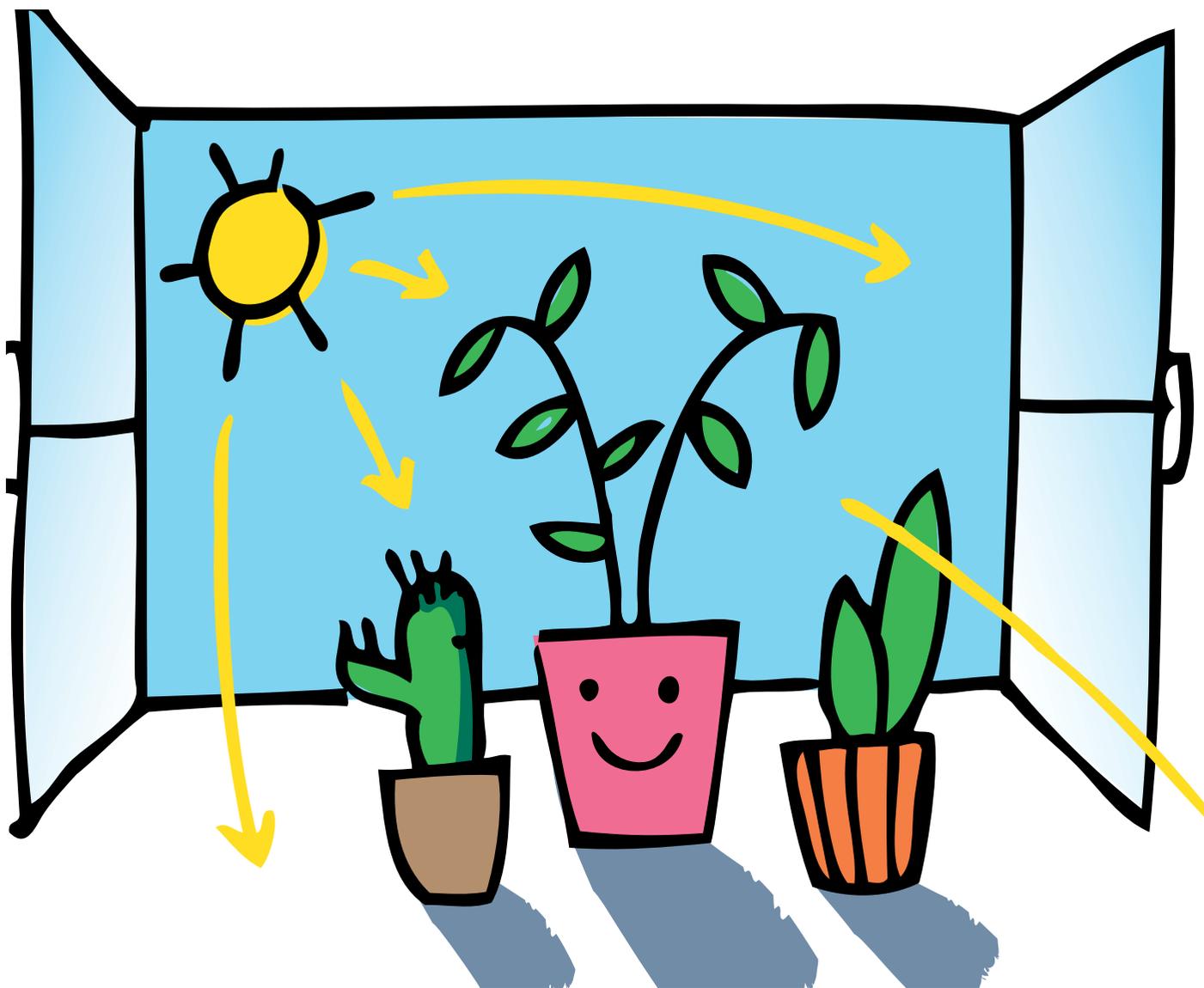
## IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

El proyecto Ágora, como plan estratégico de Iberia, nace con el objetivo de transformar la T4 en un hub de referencia a nivel mundial

Todos los esfuerzos e iniciativas articuladas buscan convertir las operaciones de la T4 de Madrid en una palanca de competitividad para la compañía, que aspira a mejorar la puntualidad y la operativa aeroportuaria, así como la experiencia cliente, promoviendo el uso de las nuevas tecnologías para conseguir que el tránsito en los entornos aeroportuarios sea más ágil para el pasajero y más eficiente para las compañías aéreas.

Dichas mejoras, aumentaran considerablemente el volumen de tráfico y el número de pasajeros que utilicen los servicios del aeropuerto, con un importante impacto económico directo tanto en la Comunidad de Madrid como en el país. Sin olvidar que, indirectamente, dicha actividad aeroportuaria también impactará muy positivamente en términos de empleo y producción. ■

## MEJORA LA ENERGÍA DE TU COMUNIDAD. REALE SEGUROS



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El objeto de la iniciativa es fomentar la eficiencia energética, el autoconsumo y la instalación de energías renovables en las comunidades de vecinos de Madrid. De esta forma contribuimos en la promoción de la ciudad sostenible y eficiente

del futuro, facilitamos la lucha contra el cambio climático, la seguridad e independencia energética, así como la introducción en España de un mercado emergente de productos y servicios de alta eficiencia energética.

## HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURGIÓ

**Mejora la energía de tu comunidad** es un proyecto que surge por la colaboración que existe entre la Fundación Reale y WWF/Adena desde hace más de 12 años. Este proyecto nace en 2012 y está siendo desarrollado en

colaboración con la Fundación Biodiversidad, y en el que también participa la Empresa Municipal de Vivienda y Suelo del Ayuntamiento de Madrid (EMVS).

## PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA

El objetivo es fomentar la eficiencia energética, el autoconsumo y el uso de energías renovables en las comunidades de vecinos.

La propuesta se desarrolla en 2 fases:

### Primera fase (de Enero 2013 a Diciembre 2013):

- *Definición de los requisitos básicos necesarios* para que la rehabilitación energética y el autoconsumo con energías renovables sean una realidad en España; detectando las barreras existentes y proponiendo soluciones. Queremos facilitar la interrelación de diferentes entidades que tengan un rol clave en hacer realidad la rehabilitación energética y la instalación de las energías renovables en edificios. Posibles actores: comunidades de vecinos, administradores de fincas, empresas de servicios energéticos (ESEs), entidades financieras, asociaciones de consumidores y usuarios, empresas instaladoras de energías renovables y administración pública. Los requisitos se establecen gracias a la realización de un taller técnico y el establecimiento de un grupo de trabajo de expertos, con el fin de establecer sinergias entre estas entidades, para dar respuestas a las barreras que existen hoy en día y que bloquean el impulso del sector de la rehabilitación energética de las viviendas y la instalación de energías renovables a gran escala en España.

Para facilitar la interrelación de los actores clave implicados, se les invita a participar en un taller que supone el arranque de un grupo de trabajo, con el objetivo de elaborar una estrategia que dé respuestas a las barreras que existen hoy en día y bloquean el impulso del sector de la rehabilitación energética de las viviendas y la instalación de energías renovables a gran escala en España. Al final del taller se cuenta con un Informe de conclusiones y una estrategia de actuación conjunta.

- *Promover el diseño de un producto financiero:* de bajo coste y a largo plazo, que permita la financiación, la mejora de la eficiencia energética de las viviendas con criterios de sostenibilidad y la instalación de energías renovables en las comunidades de vecinos. Para ello, WWF España contacta con diversas Entidades Financieras para proponerles que diseñen y desarrollen dicho producto

de bajo coste y a largo plazo, que permita la financiación de la rehabilitación energética y la instalación de energías renovables en las comunidades de vecinos.

- *Campaña de sensibilización y concienciación ciudadana:* se ofrece a las comunidades de vecinos información útil sobre la mejora de la eficiencia energética, el autoconsumo y la generación distribuida en sus hogares. Dicha difusión se realiza con la colaboración de diferentes organizaciones sociales y de la Red de Grupos de WWF España, a través de un kit informativo que incluye material audiovisual y divulgativo, así como presentaciones "in situ" a una selección de comunidades de vecinos.

### Segunda Fase de Enero 2014 a Diciembre 2014:

- *Concurso viviendas eficientes:* dirigido a los empleados y clientes de REALE para que, utilizando la herramienta 2.0, calculen su consumo energético en el hogar, y con las recomendaciones ofrecidas por la herramienta, implanten medidas de reducción del consumo energético en su vivienda. Los participantes concursan enviando su consumo inicial y posterior, así como un video casero de las medidas implantadas.
- *Monitorización de la obra del proyecto piloto* y producción de material audiovisual con los hitos de la obra: Producción de material audiovisual (fotografías y videos) de los hitos de la obra (instalación de aislamiento, ventanas, energías renovables, etc.) con objeto de crear un material audiovisual informativo y divulgativo que muestre todas las fases que implica la rehabilitación energética de un edificio de viviendas.
- *Elaboración de un informe de lecciones aprendidas del proyecto piloto:* Elaboración de un informe divulgativo sobre los problemas y las barreras encontradas durante la ejecución de la obra de rehabilitación energética, así como las soluciones aportadas y las lecciones aprendidas.
- *Exhibición de la obra terminada y presentación de Informe de las lecciones aprendidas:* se realizará un evento con una exposición fotográfica y audiovisual de la obra piloto terminada. Se contará con la participación de todas las entidades colaboradoras, así como los agentes clave

## BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID

del sector (comunidades de vecinos, administradores de fincas, empresas de servicios energéticos, entidades finan-

cieras, asociaciones de consumidores y usuarios, empresas instaladoras de energías renovables y Administración Pública).

### FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES

ACTIVIDAD	FASE I				FASE II			
	AÑO 2013				AÑO 2014			
	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.	1º trim.	2º trim.	3º trim.	4º trim.
1. Taller sectorial y grupo de trabajo de expertos. Duración: 11 meses								
2. Promover diseño de producto financiero. Duración: 12 meses.								
3. Campaña de sensibilización y formación ciudadana. Duración: 8 meses.								
4. Estudio de rehabilitación energética. Duración: 6 meses.								
5. Concurso para empleados y clientes REALE. Duración: 8 meses.								
6. Monitorización de la obra del proyecto piloto y producción de material audiovisual con los hitos de la obra. Duración: lo que dure la obra (2015)								
7. Informe de lecciones aprendidas del proyecto piloto. Duración: 4 meses después del fin de obra.								
8. Exhibición de la obra terminada y presentación del informe de divulgativo. Duración: 8 meses después fin de la obra.								
9. Plan de comunicación. Duración: 24 meses.								
10. Microsite de proyecto. Duración: 14 meses.								

### COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

Coste total del proyecto (2 años) para la Fundación Reale: 104.902 euros.

### IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO

A partir de un proyecto piloto de rehabilitación energética de un edificio de viviendas de Madrid, esta iniciativa pretende extenderse al resto del país y dar a conocer la necesidad y la oportunidad de aplicar medidas de ahorro y eficiencia energética en los edificios y ahorrar más de 680 euros al año por hogar.

Esta obra se está realizando, en colaboración con la Empresa

Municipal de Vivienda y Suelo del Ayuntamiento de Madrid (EMVS), en un edificio de protección oficial construido en los años 50 con graves deficiencias energéticas. La propuesta de rehabilitación incorpora las recomendaciones de la auditoría energética realizada en 2013 por la consultora Creara e incluye, entre otros elementos, la rehabilitación de la fachada y de la cubierta, el cambio de ventanas y contraventanas por otras

más eficientes, así como la mejora de las instalaciones eléctricas y el cambio de las bombillas por otras más eficientes. El resultado de esta intervención energética va a suponer la transformación de este edificio no eficiente calificado como F en uno mucho más sostenible de clase D, mientras existe el margen de que llegue hasta la clase C. En consecuencia, los vecinos de esta comunidad verán reflejado este cambio en su factura energética, pudiendo llegar hasta un **ahorro mensual**

Esta campaña también cuenta con un importante eje divulgativo, a través de la realización de actividades de sensibilización y de concienciación ciudadana, como talleres específicos para comunidades de vecinos y material informativo:

- **Informar a las comunidades de vecinos** de la necesidad y oportunidad de implementar medidas de ahorro y eficiencia energética e instalación de energías renovables en sus edificios
- **Realizar un estudio de rehabilitación energética** para llevar a cabo la instalación de energías renovables en una comunidad de vecinos concreta
- **Demostrar**, mediante la ejecución del proyecto piloto, **que es factible para las comunidades de vecinos** realizar medidas que contribuyen a optimizar su consumo energético y autoabastecer parte de sus necesidades energéticas con energías limpias.

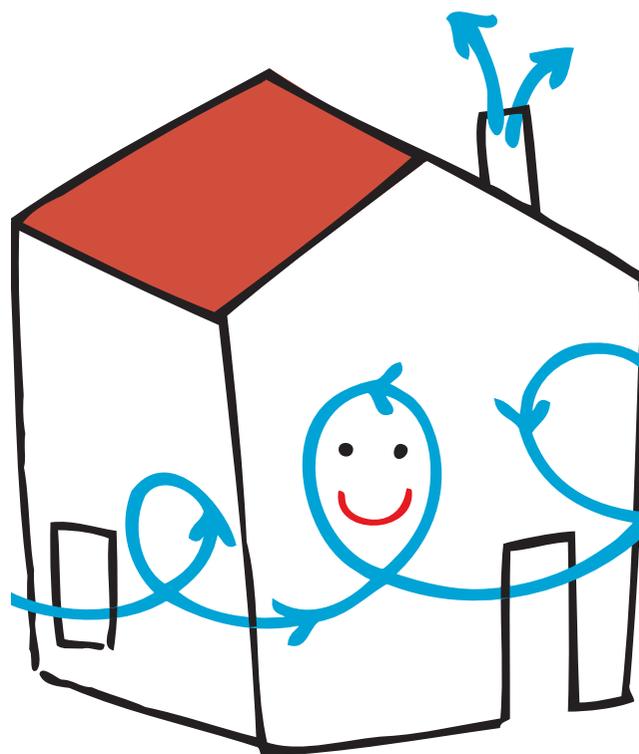
En concreto, destaca la herramienta online 'La Comunidad Eficiente, 2.0' (<http://www.ecoavantis.com/analisis/selector.php>) que posibilita que cualquier ciudadano pueda realizar un análisis del consumo energético actual de su vivienda y, además, ofrece recomendaciones a los usuarios para disminuir su consumo energético, tanto dentro de las casas como en las zonas comunes de un edificio de viviendas.

Más información en:

<http://fundacionreale.org/>

[www.wwf.es/energiacomunidad](http://www.wwf.es/energiacomunidad) ■

**de energía por encima del 50 por ciento, en comparación con la energía que sus viviendas consumían antes de la intervención.** Además, mejorarán su calidad de vida gracias al aislamiento que aumenta el confort acústico y térmico, eliminando los ruidos externos, y, reduciendo las incomodidades vinculadas al exceso de frío o de calor, y gracias a la mejora del confort visual, adaptando la luz artificial a las necesidades de cada habitación durante las horas en que no hay luz natural.



## ESPACIO FUNDACIÓN TELEFÓNICA. TELEFÓNICA



### DESCRIPCIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

El Espacio Fundación Telefónica de Madrid pretende ser un punto de encuentro y de reunión abierto a todo y a todos, donde poder observar, debatir y evolucionar.

Una experiencia única en exposiciones, talleres educativos, coloquios, conferencias, visitas guiadas y ciclos de cine y música.



### HISTORIA, ANTECEDENTES. CÓMO SURTIÓ

Nuestra intención es devolver el edificio, situado en plena Gran Vía madrileña y que ha sido el alma de Telefónica durante ochenta años, a un nuevo entorno cultural y tecnológico. Hemos buscado comunicar los orígenes y el co-

razón de Telefónica a la sociedad y lo hemos hecho resaltando la arquitectura industrial del edificio, enseñando todas sus instalaciones y su sistema constructivo.

## **BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES PARA LA PROYECCIÓN INTERNACIONAL DE MADRID**

### **PUESTA EN MARCHA. DESARROLLO DE LA IDEA**

El Espacio Fundación Telefónica es un punto de encuentro y de reunión para todos los públicos. Forma parte del proyecto de rehabilitación integral del emblemático edificio de Gran Vía (1930) de **Ignacio de Cárdenas**, considerado una de las joyas de la arquitectura de principios del siglo XX.

El proyecto, coordinado por Fundación Telefónica y el estudio Quanto Arquitectura, dirigido por el **arquitecto Miguel García Alonso**, en colaboración con otros estudios de arquitectura, ha restaurado y puesto en valor la arquitectura industrial original del edificio, creando los espacios funcionales y polivalentes que acogen el patrimonio tecnológico y artístico de la Fundación, así como exposiciones realizadas con terceros y actividades culturales de todo tipo: conferencias, ciclos de cine y música, entre otros.

En 6.000 m<sup>2</sup>, repartidos en 4 plantas, el Espacio ofrece una programación abierta, variada y plural. A través de diversos escenarios y con el apoyo de expertos de diferentes disciplinas creativas y artísticas aportamos valor a conceptos como cultura, conocimiento y aprendizaje. A diario, además de la programación expositiva y la del auditorio, se realizan visitas guiadas que amplían la información de las exposiciones y revelan detalles del edificio de Telefónica, así como su historia.

### **FASES, CALENDARIO DE ACTUACIONES**

El Espacio Fundación Telefónica abrió sus puertas en mayo de 2012

El 5 de Noviembre de 2013 el Espacio Fundación Telefónica presentó una nueva sala, ubicada en la cuarta planta, dotada de herramientas interactivas, entre ellas el explorador visual Kaleidoscopio, para acercar al ciudadano las mejores obras y piezas de sus colecciones.

A diario se realizan visitas guiadas, además de la programación de exposiciones, así como las que se celebran en diferentes espacios: auditorio, aulas educativas, etc.

### **IMPACTO DE LA BUENA PRÁCTICA SOBRE EL ENTORNO EXTERNO**

Desde hace años, Fundación Telefónica ha contribuido a difundir el patrimonio cultural, arquitectónico y monumental, a través de las nuevas tecnologías.

Mantiene una apuesta fuerte por mostrar sus propias colecciones online.

Permite descubrir, experimentar y compartir nuestras colecciones de una manera original e interactiva a través de

propuestas diferentes, tanto en formatos como en soportes.

El Espacio ofrece una programación abierta, variada y plural. A través de diversos escenarios y con el apoyo de expertos de diferentes disciplinas creativas y artísticas aportamos valor a conceptos como cultura, conocimiento y aprendizaje.

Se realizan visitas guiadas que amplían la información de las exposiciones y revelan detalles del edificio de Telefónica, así como su historia.



A continuación se detallan algunos datos de 2013:

- Visitantes únicos al Espacio Fundación Telefónica: 277.275
- Asistentes a exposiciones: 542.064
- Asistentes a Eventos Cultura Digital: 11.393
- Seguidores online de Eventos Cultura Digital: 27.386
- Niños Formados en Arte y Cultura Digital: 4.448
- Reproducciones en canal de youtube: 547.000
- Visitas a las web: 1.017.000

## INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

El espacio Fundación Telefónica tiene una programación ininterrumpida a lo largo de todo el año centrada en 3 ejes fundamentales:

**Exposiciones:** más de seis temporales más la exposición permanente sobre la Historia de las Telecomunicaciones

**Actividades educativas:** talleres, visitas guiadas, etc.

**Programación cultural:** charlas, coloquios, conferencias, performances, actuaciones, programas de marcada vinculación con la cultura digital, etc. ■





Empresas pertenecientes al Foro



Oficina para la Participación Empresarial  
 Coordinación General de las Artes y Turismo  
 Ayuntamiento de Madrid



C/ Montalbán, 1- 4ª Planta  
 28014 - Madrid  
 Tel.: +34 91 513 34 14 / 16



[www.foroempresasmadrid.es](http://www.foroempresasmadrid.es)