

# Gestión Integral de la RSE:

El caso de Novartis en España

**Título:**

**Gestión Integral de la RSE:**

El caso de Novartis en España

**Autor:**

Joan Fontrodona Felip

ISBN: 84-609-6616-X

Depósito Legal: **M-17970-2005**

**Dirección de Proyecto y Contenidos:**

Germán Granda y Jaime Silos

**Edita:**

**FORETICA**

FORO PARA LA EVALUACION DE LA GESTION ETICA (FORETICA)

Calle Príncipe de Vergara 40 Dpdo, 1º izqda.

28001 Madrid

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

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

**Diseño:**

Medialuna Comunicación S.L.

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes reprodujeran, plagiaran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica, o su transformación, interpretación o ejecución artística fijada en cualquier tipo de soporte o comunicada a través de cualquier medio, sin la preceptiva autorización.

# **Gestión Integral de la RSE:**

**El caso de Novartis en España**



## El autor: Joan Fontrodona Felip

Joan Fontrodona Felip es Profesor Adjunto de Ética Empresarial en IESE Business School–Universidad de Navarra. Doctor en Filosofía y Master en Dirección de Empresas.

Ha sido Visiting Scholar del Center for Business Ethics (Bentley College) y Visiting Fellow en la Harvard Business School. Es Investigador Asociado del Instituto Empresa y Humanismo (Universidad de Navarra). Director Académico del Center for Business in Society del IESE, Secretario de Ética, Economía y Dirección (EBEN España), y miembro del Academic Board de EABIS (European Academy of Business in Society), miembro de FORETICA y del Comité Ejecutivo de la Asociación de Entidades Españolas adheridas al Pacto Mundial de Naciones Unidas (ASEPAM).

Ha escrito y colaborado en varios libros de ética de la empresa como *La ética que necesita la empresa* (Unión Editorial, 1998), *Ciencia y Práctica de la Acción Directiva* (Rialp, 1999), *Ética del marketing* (Unión Editorial, 1999), *Ética de la Empresa* (Ariel, 2001), y *Tras la euforia. Guía ética para empresarios en la nueva economía* (Prentice-Hall, 2002). Sus últimas publicaciones han sido *Pragmatism and Management Inquiry: Insights from the Thought of Charles S. Peirce* (Quorum Books, 2002), *Retos educativos de la globalización* (Eunsa, 2003), y *Globalización, Internet y Marketing: una respuesta ética* (Universidad Católica San Antonio, 2003), estos dos últimos escritos en colaboración con otros autores.

# I. Introducción

La necesidad de que las empresas tengan en cuenta criterios de ética y de responsabilidad social en sus actuaciones diarias parece estar ampliamente aceptado. Los factores que han contribuido a esta nueva forma de entender la actividad empresarial son muchos: las demandas sociales, que piden a las empresas que tengan en cuenta otros aspectos al valorar sus acciones; el impacto de las nuevas tecnologías, que provocan una mayor transparencia en la información; el debate en el mundo académico sobre la naturaleza y el fin de la empresa; las propuestas de los organismos internacionales y de la sociedad civil; la propia reflexión de la comunidad empresarial sobre su papel en el desarrollo de la sociedad.

Sin embargo, queda mucho por hacer para pasar de las palabras a los hechos, y para que la sensibilización sobre estos temas se transforme, de verdad, en acciones concretas en las empresas. El debate sobre la responsabilidad social se mueve, en efecto, entre estos dos ámbitos: el debate conceptual y la fundamentación teórica, y la aplicación práctica. Pero es ésta la que de verdad importa, si lo que queremos es cambiar conductas.

El mensaje que es preciso transmitir es, por tanto, que los temas de ética y de responsabilidad social tienen un cierto carácter *intangibles*, pero que los intangibles pueden gestionarse. La ética y la responsabilidad social no pueden dejarse a la buena voluntad de las personas; pueden y deben gestionarse. Hay herramientas y procesos de gestión que permiten dotar a las empresas de medios para asegurarse que los criterios sociales, medioambientales y éticos son considerados en las decisiones diarias de sus empleados del mismo modo que lo son los aspectos económicos.

Una forma de dar a conocer la existencia de estas herramientas y difundir su implantación es presentar ejemplos de *buenas prácticas* de empresas que han trabajado de modo exitoso en estos temas. Así, a través de la experiencia de otros y de las conclusiones que se puedan obtener, puede cundir el ejemplo y que otras empresas se planteen empezar a trabajar en estos temas.

En este trabajo se presenta el caso del desarrollo de las políticas de ética y responsabilidad social de Novartis, tanto a nivel mundial como de las acciones propias llevadas a cabo por el grupo en España. Al final del caso se presentan algunas conclusiones generales sobre la implantación de políticas de ética y responsabilidad social en las empresas.

## II. La Gestión de la RSE en Novartis

Cada año, en el mes de abril, se celebra en Novartis el “día de la solidaridad” durante el cual todas las personas que trabajan en la compañía tienen ocasión de participar en alguna actividad solidaria, dirigida al entorno social o a la preservación del medio ambiente. El día de la solidaridad conmemora la creación del grupo Novartis en 1996, aunque ciertamente la historia del grupo se remonta a bastantes años atrás.

### Novartis: pasado y presente

Novartis tiene sus orígenes en tres empresas que coinciden en haber nacido en Basilea y haberse dedicado inicialmente a la producción de tintes para la industria textil derivando posteriormente hacia la industria farmacéutica. La más antigua de las tres, Geigy, se remonta a mediados del siglo XVIII; Ciba fue creada alrededor de 1860, y Sandoz en 1886. Geigy y Sandoz recibieron sus nombres de sus fundadores, mientras que Ciba corresponde a las iniciales de la “Company for Chemical Industry Basel”.

Un antecedente de la creación de Novartis tuvo lugar en 1918, cuando las tres empresas firmaron un acuerdo de colaboración (*pooling agreement*) que se disolvió en 1950. En el momento en que tuvo lugar ese acuerdo las tres compañías habían entrado ya en la industria farmacéutica. Geigy había iniciado la pro-

ducción de insecticidas en 1935, y en 1938 había creado su departamento farmacéutico; Ciba producía sustancias farmacéuticas desde 1900; y Sandoz había creado un departamento farmacéutico y había empezado las primeras investigaciones en 1917.

En 1970 Ciba y Geigy se fusionaron y se creó Ciba-Geigy, que pasó a llamarse Ciba en 1992. En los años setenta, tanto Ciba-Geigy como Sandoz entraron en el campo de la investigación biotecnológica. El 7 de marzo de 1996 se anunció el acuerdo de integración entre Ciba y Sandoz, para crear Novartis, en lo que en ese momento fue la mayor fusión entre empresas de la historia. En abril de ese año la Junta de Accionistas de Sandoz aprobó la fusión y en junio se hizo lo propio en el caso de Ciba. En diciembre de 1996 se cumplieron los últimos trámites legales para el registro de la nueva compañía.

En la actualidad Novartis opera en más de 140 países, y da empleo a una plantilla de más de 81.400 colaboradores. La compañía está dividida en tres divisiones, tras la reciente decisión de que Sandoz empiece a reportar como una división independiente. Estas divisiones son: Pharma, que se centra en diversas áreas terapéuticas tanto de medicina general como de medicina especializada; Sandoz, que se dedica a la producción de genéricos; y Consumer Health, que se divide a su vez en diferentes unidades de negocio: Over The Counter (OTC), Sanidad animal, Medical Nutrition, Gerber (alimentación infantil) y CIBA Vision. En el año 2000 Novartis se desprendió de las actividades de agribusiness para centrarse en el cuidado de la salud.

Las ventas del grupo ascendieron a 28.200 millones de dólares en 2004, con un incremento del 14% respecto al año anterior. El 65% de las ventas correspondieron a la división farmacéutica –que incluía todavía las ventas de genéricos– y el 35% a la división de Consumer Health. Por división geográfica, el 40% de las ventas se dieron en los USA, un 36% en Europa, y el 24% restante en las demás zonas del mundo (Los anexos 1 y 2 presentan algunos datos financieros de Novartis). Por octava vez consecutiva desde la creación del grupo se pudo ofrecer un incremento en el dividendo que recibieron los accionistas.

Un importante barómetro de la marcha de las empresas farmacéuticas es su

actividad de investigación y desarrollo. En Novartis, las inversiones por este concepto ascendieron a 4.200 millones de dólares en 2004, lo que supuso un aumento de un 12% respecto al año anterior, aunque una ligera disminución respecto al porcentaje sobre ventas, del 15,1% en el 2003 al 14,9% en el 2004. En esta partida se incluye también las inversiones realizadas en la apertura de la nueva sede del Instituto Novartis de Investigación Biomédica (NIBR) en Cambridge, Massachussets. El NIBR coordina las actividades de investigación de Novartis y cuenta con centros en Suiza, Reino Unido, Austria y Japón, además del nuevo centro en los Estados Unidos. Desde 2000 Novartis ha recibido la aprobación de 13 nuevos medicamentos por parte de las agencias oficiales norteamericanas, la cifra más alta de las diez mayores empresas farmacéuticas. Otros 75 compuestos y 52 proyectos se encuentran en diferentes fases de desarrollo, lo que según los analistas del sector augura un futuro prometedor para la compañía.

Junto con el desarrollo de nuevos medicamentos protegidos por patentes y ofrecidos al mercado bajo una marca comercial, el mercado de genéricos está experimentando una evolución al alza, tanto por el vencimiento de patentes que van aumentando el número de medicamentos genéricos aptos para la comercialización como por la incorporación de mercados que tradicionalmente habían sido reacios a estos productos. Los analistas esperan crecimientos de un 10% anual en el sector de genéricos. Como reflejo de este creciente interés por los genéricos, Sandoz ha comenzado a funcionar como una división propia desde principios de 2005 y se ha adoptado una política de crecimiento basada tanto en la adquisición de otras compañías como en la producción de sustancias activas para la venta a otros fabricantes.

## Novartis en España

Lo que atrajo la atención hacia España de las tres empresas que están en el origen de Novartis fue la floreciente industria textil catalana de principios del siglo XX. En 1917 Ciba abrió su primera sucursal en Barcelona para fabricar, comprar

y vender productos químicos, farmacéuticos y tintes. En 1924 Sandoz inició sus actividades en España con la constitución en Barcelona de la sociedad Materias Colorantes S.A. Por su parte, Geigy, que operaba en España desde 1926 a través de un departamento autónomo de Ciba, con el que comercializaba sus productos químicos para la industria del cuero, constituyó en 1939 su propia sociedad, Irga, S.A., y dos años más tarde inició la fabricación de curtientes sintéticos en Industrias Químicas de Navarra, S.A. (Inquinasa). En 1953 Irga adoptó el nombre de la matriz, Geigy.

En 1994 Ciba inauguró su nueva planta de fabricación de especialidades farmacéuticas a nivel europeo en Barberà del Vallès. El 1 de enero de 1997 se puso en marcha en España la nueva empresa Novartis.

En 2004, Novartis empleaba en España a 1972 personas. Las ventas en ese año ascendieron a 957,5 millones de euros, de los cuales 573,8 correspondieron a la división Pharma, 320 a la división de Consumer Health (incluyendo Sandoz), y 64 a Nutrisan Iberia, cuyas sociedades Nutrition & Santé Iberia y Dietisa fueron previamente segregadas de Novartis Consumer Health.

La presencia industrial del grupo se materializa en cuatro centros de producción en el área de Cataluña: la planta de especialidades farmacéuticas en Barberà del Vallès, de Novartis Farmacéutica; una planta de materias primas de antibióticos semi-sintéticos orales, en Les Franqueses del Vallès, y otra planta de materias primas para inyectables en Palafolls, las dos de Sandoz; y una planta de alimentos infantiles, productos dietéticos y plantas medicinales en Parets del Vallès, de Nutrition & Santé Iberia. Las actividades de producción de las distintas plantas consideradas en conjunto abarcan el ciclo completo de producción del medicamento, desde la materia prima hasta el producto acabado.

El presupuesto de inversión en España en I+D+i en el periodo 2003-2007 es de 142 millones de euros. En Barcelona está ubicado el Centro Mundial de Farmacoepidemiología, que lleva a cabo trabajos de referencia internacional, en colaboración con investigadores y centros de excelencia nacionales e internacionales.

Asimismo, la división Pharma en Barcelona ha sido designada para gestionar la

actividad de la nueva Región de Mercados Emergentes (EGM, *Emerging Growth Markets Region*), que está integrada por China, India, Australia, región Asia Pacífico, Rusia, Turquía, Oriente Medio, África y países de Europa del Este. Esta zona suponía en 2003 el 76% de la población mundial y el 33% del PIB real, con un crecimiento proyectado del 4% anual en el periodo del 2003 al 2008, aunque con grandes asimetrías respecto al desarrollo económico, la dimensión del mercado farmacéutico y el índice de riesgo-país.

## La ética empresarial en Novartis

Novartis define la misión de la empresa en términos de descubrir, desarrollar y comercializar con éxito productos innovadores para curar enfermedades, aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida de las personas. Y añade que se quiere también proporcionar un retorno a la inversión de sus accionistas que refleje un rendimiento excelente y recompensar adecuadamente a aquellos que invierten sus ideas y su tiempo en la compañía.

En su carta presentando la memoria anual de 2004, Daniel Vasella, Presidente del Consejo de Administración de Novartis AG y máximo ejecutivo de la compañía, señala la determinación de la compañía de dirigir sus negocios no sólo de acuerdo con todas las regulaciones y requisitos legales, sino también de una forma ética.

Daniel Vasella se incorporó a Sandoz en los Estados Unidos en 1988 y ocupó diversos cargos en la compañía, hasta que en 1996 fue nombrado CEO y Presidente del Comité Ejecutivo del nuevo grupo, cargo al que unió en 1999 el de Presidente del Consejo de administración. La llegada de Vasella, médico de formación, suizo de 51 años, es vista por muchos en la empresa como la clave para entender el interés por la ética empresarial en Novartis.

Los primeros años tras la fusión fueron un periodo de consolidación en las líneas de negocio de la empresa, con inevitables cambios en la estructura y en los sistemas de dirección. Así, por ejemplo, se tomó la decisión de desinvertir el

negocio de *agribusiness* (producción de semillas y protección de los cultivos) a pesar de representar por aquel entonces el 24% de los ingresos de la compañía, por la falta de sinergias con el resto de actividades. La división se unió a la división de agricultura de Astra-Zeneca para formar Syngenta. También se dio un fuerte impulso a la investigación y desarrollo de nuevos medicamentos, con el objetivo de acortar el periodo de desarrollo y conseguir nuevos medicamentos. Por aquel entonces, la mitad de ventas de medicamentos procedía de productos para los que la patente ya había vencido.

El interés por que el proceso de consolidación y expansión de la compañía incluyese una referencia a unos claros estándares éticos se materializó en diversas acciones de la compañía. Especialmente significativas son la aprobación del Código de Conducta, en 1999; la adhesión al Pacto Mundial de Naciones Unidas (*The Global Compact*), en 2000; y la aprobación de la Política de Civismo Empresarial (*Novartis Corporate Citizenship Policy*), en 2001. Estos documentos, que forman el esqueleto del compromiso con unos estándares de conducta ética, han sido complementados con diferentes guías de acción y se apoyan mediante programas de formación y de *compliance*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Se ha optado por mantener en inglés el término “*compliance*” –conformidad con las prescripciones legales- y otros derivados del mismo, como por ejemplo “*Country Compliance Officer*”, por la dificultad de encontrar una traducción aceptable del término en español.

## El Código de Conducta

El Código de Conducta de Novartis fue aprobado en agosto de 1999, y posteriormente revisado en 2001, para adaptarlo a los contenidos del Pacto Mundial y de la Política de Civismo Empresarial. En la presentación del Código, a cargo del CEO de Novartis, se señalan dos puntos que explican la razón de ser del código: el nivel de profesionalidad que se espera de todos los colaboradores de la compañía en el desempeño de su trabajo, y la capacidad de mantener la confianza de todos los grupos de interés con los que la compañía se relaciona. El Código

de Conducta se presenta, entonces, como un ejemplo de esta profesionalidad y como un instrumento para crear y mantener la confianza de todos. Se advierte que el código es parte integrante de las condiciones de empleo de la compañía y se insiste en su plena observancia.

El código se divide en doce apartados en los que se definen los principios de conducta que se espera que sigan los empleados de Novartis en el desempeño de su trabajo. El primer epígrafe, “¿Por qué es necesario un Código de Conducta?”, define los valores que la compañía espera que vivan sus empleados. El segundo epígrafe define el ámbito de aplicación del código, las áreas que se tratan y cómo debe interpretarse. Los ocho siguientes apartados se dedican a cada una de estas áreas: obligaciones personales; discriminación; conflictos de interés; sobornos, comisiones, agasajos y regalos de empresa; abuso de información privilegiada; defensa de la competencia; cumplimiento de la ley; y uso y protección de los activos y de la información de la compañía. El penúltimo apartado describe la comunicación e implantación del código, y el control de su cumplimiento. El último epígrafe indica que el código será aplicado en todas las compañías de Novartis con excepción de las filiales de Estados Unidos, que tendrán un Código de Conducta propio adaptado a la legislación específica de EE.UU<sup>2</sup>.

<sup>2</sup>Se puede encontrar el texto completo en:

[www.novartis.com/corporate\\_citizenship/en/code\\_of\\_conduct.shtml](http://www.novartis.com/corporate_citizenship/en/code_of_conduct.shtml)

## **El Pacto Mundial de Naciones Unidas**

En la reunión del Foro Económico Mundial de Davos en enero de 1999 el Secretario General de Naciones Unidas propuso a los dirigentes empresariales que se sumasen a una iniciativa internacional -el *Global Compact* o Pacto Mundial - en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal. En julio de 2000 se inició la fase operacional del Pacto, y fue en esa fecha cuando Novartis se adhirió al mismo.

El Pacto Mundial se concreta en diez principios que se refieren a derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción (el décimo principio sobre la corrupción fue añadido en 2004 a la lista inicial de nueve principios). Los diez principios del Pacto están tomados de declaraciones y convenciones internacionalmente aceptadas (El Anexo 3 presenta los principios del *Global Compact*).

La adhesión al Pacto Mundial fue entendida por Novartis como una oportunidad de mostrar el compromiso de la empresa con los principios que allí se expresan, de vivirlos y de someterse a un público escrutinio sobre su cumplimiento. La formulación general de los principios del Pacto Mundial llevó a la necesidad de particularizarlos para el caso de Novartis y hacerlos operativos. Para ello se preparó, con la ayuda de varias entidades que actuaron como asesores externos, la Política de Civismo Empresarial.

## **La Política de Civismo Empresarial**

La Política de Civismo Empresarial se expresa en un documento de apenas dos páginas firmado por el CEO de Novartis y el miembro del Comité Ejecutivo encargado de su implantación. El documento empieza declarando que “Novartis quiere ser reconocido como un grupo socialmente responsable. Aspira a altos estándares en civismo global responsable, con el propósito de actuar de forma sostenible económica, social y medioambientalmente”.

El documento enumera una serie de compromisos en los que se concreta esta actuación responsable bajo cinco epígrafes:

- Los valores esenciales de Novartis están basados en los derechos fundamentales de cada persona;
- Nuestros colaboradores son clave para nuestro éxito. Basamos nuestras políticas y prácticas de recursos humanos en la justicia, transparencia y respeto mutuo;

- Aspiramos a una posición de vanguardia en materia de Seguridad, Salud Laboral y Protección del Medio Ambiente;
- Nos interesan las expectativas y las inquietudes de todos nuestros interlocutores;
- Integramos los principios del civismo empresarial en nuestras estrategias de negocio.

En la presentación de la Política de Civismo Empresarial, en octubre de 2001, Daniel Vasella señalaba que la Política era una respuesta del compromiso de Novartis con el *Global Compact*, y añadía: “A lo largo de la geografía y en toda nuestra organización nos esforzaremos para que todas nuestras actividades de negocio, sociales y medioambientales estén en línea con los principios del Pacto Mundial. Creemos que adherirse a determinados valores es especialmente importante para grandes organizaciones en tiempos de cambios rápidos y de globalización, en la medida en que proporcionan principios conductores. En nuestro negocio, usamos nuevas tecnologías innovadoras para buscar tratamientos médicos nuevos que salven vidas. En ciertos casos, estos desarrollos levantan cuestiones éticas que deben ser cuidadosamente consideradas estableciendo límites apropiados, pero el último objetivo de Novartis es contribuir a ayudar a los pacientes que lo necesitan.”

“A nivel global, Novartis está comprometido con el desarrollo sostenible y sus tres principios de progreso económico, social y medioambiental. Queremos ser un ciudadano corporativo ejemplar, tanto tecnológica como económicamente, y la consecución de este objetivo está estrechamente unido a nuestra habilidad de contribuir al bienestar de la gente. Nuestra Política de Civismo Empresarial define nuestro compromiso y es al mismo tiempo una iniciativa estratégica del negocio y un correcto proceder”.

En la Política de Civismo Empresarial se da, pues, una mezcla de motivos. Por una parte, la convicción hacia los valores que delinea -es el modo correcto de

actuar- y, por otra parte, el sentido práctico de que es necesario para la estrategia del negocio. Las empresas deben ganarse la aceptación de los entornos donde actúan; es lo que se ha venido en llamar la “licencia para actuar”. Esto es especialmente importante en sectores de la actividad empresarial que se ocupan de bienes y servicios especialmente sensibles para las personas o que han tenido tradicionalmente una imagen negativa, asociada a ciertos comportamientos cuestionables, como es el caso de la industria farmacéutica.

Por otra parte -y esto también ayuda a entender que la definición de esta política responde a una convicción y no es un simple movimiento táctico- ya existían iniciativas en la empresa que iban en la misma línea. Desde la década de los ochenta se llevaban a cabo programas relativos a la salud, seguridad y medioambiente. Por ejemplo, en 2004 se cumplieron los veinticinco años de la creación de la Fundación Novartis para el Desarrollo Sostenible que lleva a cabo programas de ayuda en países del tercer mundo en colaboración con ONGs locales.

En cualquier caso, y así se señala en diferentes documentos de la compañía, la principal y más importante contribución de Novartis a la sociedad es el descubrimiento, desarrollo, producción y distribución de productos de alta calidad para el cuidado de la salud, que se dirijan a cubrir necesidades médicas no resueltas. Jesús Acebillo, Presidente del Grupo Novartis en España, afirmaba: “Considero que hemos de contribuir dentro de nuestras posibilidades en la mejora de las condiciones de vida del conjunto de la sociedad; una responsabilidad que cada vez más va a formar parte de la estrategia de los grandes grupos farmacéuticos”.

Se tiene la convicción, además, de que centrando la primera responsabilidad de la empresa en el adecuado cumplimiento de este objetivo se conseguirán unos buenos resultados que permitan apoyar otras acciones hacia poblaciones más desfavorecidas. Por ejemplo, existen programas para hacer llegar medicinas -a precio de coste o incluso gratuitamente- a personas con enfermedades tales como la lepra, malaria o tuberculosis en países del tercer mundo, o programas de apoyo a pacientes sin seguro médico en países desarrollados. En colaboración con la Organización Mundial de la Salud se lleva a cabo un programa para la distribución de una medicina para el tratamiento de la malaria a millones de enfer-

mos en África. Los diez proyectos de estas características que se llevaron a cabo en 2004 se valoraron en unos 570 millones de dólares y se calcula que dieron cobertura a 4,2 millones de pacientes.

Para que las acciones básicas de la empresa respondan a este criterio de civismo empresarial, además del esfuerzo en investigación y desarrollo, se procura que todas las actuaciones que se lleven a cabo lo sean de un modo responsable y con unos estándares de conducta ejemplares, tal como queda reflejado en el Código de Conducta.

En el campo de la investigación y desarrollo, una de las últimas iniciativas de Novartis ha sido la creación del Instituto Novartis para Enfermedades Tropicales (NITD, *Novartis Institute for Tropical Diseases*), que se ha establecido en Singapur con el objetivo de aplicar los avances tecnológicos y biomédicos a las enfermedades que afectan a los países del tercer mundo. En el centro se investigarán nuevas medicinas para el tratamiento, inicialmente, de la tuberculosis y de la fiebre de Dengue al tiempo que servirá para formar a jóvenes investigadores de esos países. El NITD actuará sin ánimo de lucro para hacer accesibles las medicinas que se descubran a los enfermos que las necesiten y que en otras circunstancias carecerían de la capacidad económica para adquirirlas.

Como apoyo a la Política Cívica Empresarial se han elaborado una serie de directrices sobre temas más específicos de la actividad diaria de la compañía, acerca de los que se ha juzgado oportuno definir más en detalle las responsabilidades, los principios, los procesos, y los criterios de gestión y comunicación. Estas cinco directrices son:

**1. Política de civismo empresarial.** Esta guía inicial enmarca el uso de la Política y de las posteriores directrices. Se refiere a los posibles conflictos que pueden surgir entre los objetivos financieros a corto plazo y la política de civismo empresarial, y describe los mecanismos para informar sobre conductas o elevar quejas; también de la aplicación de los principios y de los procesos de auditoría y comunicación.

**2. Condiciones de trabajo justas.** Se refiere a las condiciones en las que los empleados desarrollan su trabajo, con énfasis en el respeto a los derechos humanos. Expone las políticas de Novartis en términos de salarios, horarios de trabajo, rechazo del trabajo infantil o en otras condiciones precarias, prohibición de cualquier tipo de discriminación y respeto del derecho de asociación.

**3. Sobornos, regalos y agasajos.** Esta directriz se adoptó con antelación a que el Pacto Mundial incorporara su décimo principio sobre la corrupción, por considerar que este tema relacionado con determinadas prácticas de marketing era uno de los que más dañaban a la industria farmacéutica. Consciente de que hay factores culturales que pueden hacer variar la percepción y calificación de determinadas conductas, la directriz establece un estándar mínimo que debe cumplirse en todo el mundo. La directriz distingue entre diversas acciones –pagos facilitadores, regalos, donaciones o pagos a partidos políticos, etc- y da pautas de conducta sobre cómo actuar. Prohíbe expresamente el soborno a funcionarios públicos, directamente o a través de intermediarios, y establece la obligación de informar al directivo encargado de velar por el cumplimiento del Civismo Empresarial sobre pagos superiores a una determinada cantidad, así como que los regalos y agasajos que se hagan tengan un contenido educativo u orientado al paciente.

**4. Derechos humanos y compromiso con la sociedad.** La voluntad de apoyar el respeto de los derechos humanos en todo el mundo plantea dudas sobre cómo actuar con gobernantes o funcionarios de países donde se vulneran estos derechos. La directriz aborda estas cuestiones y anima a sus directivos a mostrar un interés activo en los problemas del país donde están y a mantener un diálogo abierto con los *stakeholders* más relevantes.

**5. Relaciones con terceras partes.** Esta directriz pretende extender a los proveedores los principios del *Global Compact*, implicarles en el compromiso por cumplirlos y establecer criterios para su selección, de modo que se dé prioridad

a aquellos que parezcan compartir el interés por estas cuestiones.

Estas directrices están sujetas a continua revisión. Las cuatro primeras fueron aprobadas en junio de 2002, y la número 4, sobre derechos humanos, fue revisada en 2003. La número 5, sobre terceras partes, fue aprobada en agosto de 2003. Como parte de este proceso de actualización, recientemente se ha aprobado una directriz sobre “Cómo informar sobre potenciales infracciones de la ley y demás normas”, como consecuencia de los requisitos impuestos por la ley Sarbanes-Oxley, aprobada en los Estados Unidos en el 2002, que estableció medidas para fortalecer el gobierno corporativo y restablecer la confianza de los inversores después de los escándalos que se sucedieron durante aquellos años. En esta directriz se dan instrucciones sobre cómo informar sobre conductas inapropiadas y fraudulentas, se da a conocer la protección que pueden esperar quienes denuncien estas conductas (garantía de no represalias, pero sin que suponga la inmunidad en caso de que los mismos denunciantes estén implicados) y se anima a utilizar los canales establecidos para buscar consejo o pedir información sobre las distintas normas establecidas.

## **Otras acciones para la implantación de la Política de Civismo Empresarial**

Contar con una serie de documentos escritos en los que se establezcan los criterios por los que se espera que las personas que trabajan en una empresa se comporten cuando están en su lugar de trabajo o se relacionan con los demás grupos de interés actuando en nombre de la empresa es un primer paso en la definición de un sistema de gestión, que debe completarse con otras medidas de actuación, seguimiento, comunicación y formación.

Novartis entiende que el código de conducta forma parte del contrato laboral de las personas que trabajan en la empresa. Cuando alguien se incorpora a la empresa así se señala expresamente en su contrato así como que su incumplimiento puede llegar a suponer la terminación de la relación laboral. Todo el

mundo recibe una copia del código de conducta y de la política de civismo empresarial. En el proceso de acogida existe una sesión dedicada a estos temas.

Novartis tiene una amplia variedad de programas de formación dirigida a sus empleados, que se imparten tanto de modo presencial como mediante el uso de tecnologías de *e-learning*. Para la formación en relación al contenido del código de conducta y de la política de civismo empresarial se han diseñado varios programas de formación que los empleados pueden seguir on-line o bien en soporte escrito –para aquellos que no disponen de acceso a un ordenador o prefieran esta alternativa. Los empleados están obligados a seguir un número mínimo de estos programas. Asimismo se ha creado una sección en la Intranet de la compañía en la que se incluyen ejemplos reales de situaciones en las que se ha infringido el código y las acciones que se han tomado.

Al frente de la gestión del sistema de ética se encuentra un *Group Compliance Officer*, que coordina la acción de más de 130 *compliance officers* repartidos por todo el mundo. No se han querido crear unas posiciones propias, sino que las tareas que corresponden a esta figura han sido asumidas por otras posiciones ya existentes en la estructura directiva, en la mayoría de los casos los directivos de recursos humanos o de asesoría jurídica. Corresponde a estos directivos velar por que se mantenga y promueva una cultura en la que todo el mundo actúe dentro de la ley y de los estándares éticos, para lo cual la empresa está comprometida en aplicar un principio de “tolerancia cero” ante las posibles infracciones.

Los empleados disponen de mecanismos para poder dirigirse a su inmediato superior o al *Compliance Officer* local –o incluso al *Group Compliance Officer*– para denunciar –por escrito o telefónicamente, identificándose o anónimamente– determinadas acciones que crean que son contrarias a los estándares éticos marcados por la empresa. Corresponde al *Compliance Officer* investigar los hechos y proponer las medidas sancionadoras si es el caso.

Recientemente se ha establecido un sistema de *reporting* trimestral –hasta ahora era anual– en el que se lleva el control de participaciones en programas de formación y otras estadísticas relevantes.

## Gobierno Corporativo

El Consejo de Administración de Novartis tiene establecidos sus propios principios y reglas sobre incorporación de sus miembros, funcionamiento del Consejo y de los Comités que aseguran el buen gobierno de la empresa. Los doce miembros que componen el Consejo, con excepción del CEO y otros dos miembros, son independientes y no tienen vinculaciones con ninguna compañía del grupo.

Hay cuatro comités que apoyan al Consejo en temas específicos: Presidencia, compensación, auditoría-compliance, y gobierno corporativo. Los aspectos de ética y civismo empresarial corresponden al Comité de auditoría-compliance. Entre sus funciones se citan: revisar los procesos y procedimientos para asegurar el cumplimiento de las leyes y las regulaciones internas de la empresa; y supervisar los compromisos de Novartis como firmante del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

En el 2002 se creó un Comité de Ética para establecer los criterios respecto a la investigación con células madre. Este comité, compuesto por siete expertos en distintas materias, todos externos e independientes, debería servir para definir criterios que ayuden a encontrar un equilibrio entre la libertad de investigación, las demandas sociales y las directrices éticas internas de la compañía.

## Novartis España y la SGE-21

La organización de Novartis en divisiones y a la vez en áreas geográficas conlleva un funcionamiento matricial, de modo que cada puesto directivo puede tener relaciones jerárquicas tanto a nivel de la división como a nivel del país. En algunos casos, el desempeño de una determinada función en la división puede complementarse también con responsabilidades globales en razón del país. Este es el caso de la figura del *Compliance Officer* en España.

En España las tareas que corresponden al *Country Compliance Officer* recaen

sobre el responsable de la Asesoría Jurídica de la división de Consumer Health, que es, al mismo tiempo, responsable del Departamento de Informática para España y Portugal, y responsable del área legal para España, Portugal, Francia, Italia, Grecia y Turquía. Además apoya a estos países en los temas de *compliance* en la división de Consumer Health, de la que es responsable en España.

Con respecto a la Política de Civismo Empresarial, aunque los documentos hayan sido redactados y aprobados en la sede central de Basilea, y allí también se diseñen los programas de formación, en España se implementan teniendo en cuenta tanto la legislación nacional como las costumbres e idiosincrasias locales que pueden a veces hacer necesario una modificación de los contenidos. Corresponde también al *Compliance Officer* del país la labor del seguimiento de los programas de formación, para tener un control sobre el número de asistentes y otras estadísticas relevantes. Por último, corresponde también al *Compliance Officer* hacer un seguimiento de las incidencias y gestionar las denuncias que puedan tener lugar. En opinión del *Country Compliance Officer*, aunque en situaciones normales estas tareas pueden ocupar un 15% del total de su trabajo, hay ocasiones en que la dedicación se dispara hasta un 80 ó 90%, como cuando llega material nuevo que hay que adaptar e implantar, o sobre todo cuando se presenta una denuncia y hay que investigarla.

Respecto a los temas de civismo empresarial, además de implantar las acciones globalmente fijadas desde Basilea, se realizan diversas acciones propias. En el campo de la investigación se ha creado una Unidad de Servicio a la Gestión Sanitaria para desarrollar proyectos de gestión integral de patologías y de investigación de resultados en salud, o la Cátedra UAB-Novartis de Docencia e Investigación en Medicina de Familia; existe también el Instituto de Formación Novartis, para ofrecer formación continua a los profesionales de la salud, la Fundación Salud, Innovación y Sociedad, y el Instituto Novartis de Comunicación en Biomedicina. En el área de la responsabilidad social, se ha creado en colaboración con la Universitat Pompeu Fabra el Observatorio Novartis de Responsabilidad Social Corporativa, se destina un fondo social al apadrinamiento de niños en colaboración con la Fundación Vicente Ferrer y se han sus-

crito acuerdos de colaboración con diferentes ONGs.

En el ámbito de los recursos humanos se ha implantado el “Proyecto Trébol”, una iniciativa que tiene como objetivo promover la conciliación de la vida laboral con la personal, realizando acciones en cuatro áreas: aumentar la eficacia y eliminar la burocracia; procurar una mentalidad positiva y equilibrada en los hábitos de trabajo; mejorar el entorno laboral con la generación de actividades sociales y con el establecimiento de horarios asumibles para reuniones y viajes; ofrecer recursos y servicios de apoyo en asistencia social y sanitaria.

Asimismo, en consonancia con las directrices sobre Civismo Empresarial, Novartis España ha adoptado una iniciativa única en todo el grupo. Dos de sus compañías en España han recibido la certificación SGE 21 que se otorga a aquellas empresas que tienen establecido un sistema de la gestión ética y socialmente responsable. En 2002, Novartis Farmacéutica se convirtió en la primera compañía multinacional en España que obtenía la certificación, y posteriormente, en 2003 CIBA Vision también obtuvo la certificación SGE 21.

## **La SGE 21 de Forética**

Forética se creó en España en 1999 con el objetivo de promover la gestión ética y socialmente responsable de las empresas, a partir de un enfoque de los sistemas de gestión de calidad, medioambiental o de prevención de riesgos. De este modo se trataría de dotar a la empresa de herramientas que permitiesen la gestión de los valores corporativos y su integración en las operaciones de la empresa a través de la definición de procesos, evaluaciones y planes de mejora.

Como resultado de estas inquietudes se elaboró la Norma de Empresa SGE 21, en cuya elaboración se contó con la opinión de más de 100 expertos representando a todos los grupos de interés. La norma está sujeta a un continuo proceso de revisión: la primera versión se aprobó en 2000; se hizo una primera revisión en 2002, y en estos momentos se está haciendo una segunda revisión. La SGE 21 constituye un documento marco que permite evaluar y verificar los com-

promisos adquiridos por la alta dirección en materia de responsabilidad social, y es el primer sistema de gestión de la responsabilidad social europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

A partir de los cuatro puntos de Deming se trataría de planificar (*plan*), mediante un proceso de diagnóstico y definición de tareas, realizar (*do*) determinadas acciones y procesos, verificar (*check*) el grado de cumplimiento y de consecución de los objetivos, y finalmente evaluar y proponer planes de mejora (*act*), de modo que al final del ciclo las empresas hayan realizado acciones concretas para la gestión de los aspectos éticos y de responsabilidad social de las empresas.

La SGE 21 fue diseñada de forma que permitiese adaptarse a las necesidades de cada empresa. Pueden señalarse como puntos fuertes de la norma las siguientes características:

**1. Flexibilidad.** Puede adaptarse a todo tipo de empresa, en cualquier sector de actividad. La norma no entra en los contenidos de los documentos o de las políticas, sino que se limita a verificar su existencia y su cumplimiento. Hay unos requisitos mínimos en las diversas áreas que analiza, pero a partir de ahí se deja a discreción de cada empresa determinar qué acciones o políticas van a incluirse en el sistema de gestión y qué indicadores se definirán para medir su implantación.

**2. Escalabilidad.** La norma puede ser implantada en toda la organización o bien pueden definirse niveles de implantación (por áreas de gestión, centros de trabajo o cualquier otro parámetro que permita auditar por etapas la empresa). Se contempla que el proceso de certificación pueda abarcar un ciclo de tres años, de modo que al final de los tres años se haya auditado la totalidad de la empresa y se hayan propuesto planes de mejora para sucesivos años.

**3. Compatibilidad.** Al participar del enfoque de los sistemas de gestión de calidad la norma es compatible con otras normas, como la ISO 9000/2000 o la

ISO 14000, de modo que en aquellos apartados de la norma que se refieren a aspectos auditados por otras normas, aquellas empresas que hayan sido certificadas a través de esas normas no necesitan volver a ser auditadas por la SGE 21, permitiéndose así un cierto ahorro de tiempo y dinero.

**4. Información.** El proceso de certificación conlleva que se genere un gran volumen de información y que se gestione de forma sistemática, lo que facilita su posterior utilización para otras tareas de comunicación, como puede ser la elaboración de memorias.

La SGE 21 divide la organización en 8 áreas de gestión y en cada una de ellas de determinan los valores auditables así como los indicadores para concretar la evidencia de su implantación. Estas ocho áreas son (el Anexo 4 presenta un resumen de los valores que se contemplan en cada área):

1. Alta dirección
2. Relaciones con clientes
3. Relaciones con proveedores
4. Relaciones con las personas que integra la organización
5. Relaciones con el entorno social y medioambiental
6. Relaciones con los inversores
7. Relaciones con la competencia
8. Relaciones con las administraciones competentes

La norma contempla al menos tres elementos básicos en el sistema de gestión. En primer lugar, una *declaración de principios*, a través de la cual la dirección haga público su compromiso con los valores de la organización y que sea conocida por todos los empleados. En segundo lugar, un *código de conducta* que concrete estos valores en pautas de actuación aplicables a toda la organización. Por último, un *comité* encargado de atender cualquier incidencia en la aplicación de las políticas de responsabilidad social y otros conflictos de carácter ético, y que

es el máximo responsable del diálogo con las partes interesadas.

A la hora de diseñar la norma se ha prestado un especial cuidado en asegurar la seriedad de la auditoría, de modo que hay hasta tres diferentes momentos de evaluación antes de proceder a la certificación. Cuando una empresa solicita ser certificada se procede a un primer estudio de la documentación para analizar si la empresa es susceptible de ser certificada o qué condiciones deberían darse para iniciar la certificación. Si se determina la viabilidad, se procede a una auditoría externa, por parte de una entidad reconocida por Forética, que emite un informe de auditoría. Por último, este informe es revisado por un Comité de Certificación designado por la Dirección Técnica de Forética y compuesto por la entidad certificadora que ha redactado el informe, otra certificadora, una ONG, un socio de Forética experto en responsabilidad social, el Presidente de Forética y un miembro del área técnica de Forética. Este Comité a la vista del informe puede denegar la certificación, puede detectar desviaciones menores que deberán ser sujeto de planes de mejora o puede conceder la certificación de Gestión Ética y Responsabilidad Social. Este certificado es revisado anualmente con auditorías de seguimiento y cada tres años con auditorías completas.

Forética, además de haber diseñado la norma y revisarla de forma continuada, se encarga también de formar al personal de las entidades certificadoras así como a los auditores internos de las empresas certificadas, y de solucionar posibles conflictos que surjan en la interpretación de la norma o en el proceso de certificación.

En 2005 se habían certificado 13 organizaciones. La norma contempla que se certifiquen organizaciones con entidad jurídica propia, lo cual supone que si en un mismo grupo hay varias empresas, cada una de ellas con una entidad jurídica diferenciada, no se audite el grupo en su conjunto sino cada empresa por separado. Por esta razón en el caso de Novartis se han certificado dos de las empresas que forman el grupo. Novartis Farmacéutica fue la primera empresa certificada por Forética, en 2002 (el Anexo 5 muestra el Certificado otorgado a Novartis Farmacéutica). En 2005 se cerrará el primer ciclo de tres años. Posteriormente, en 2003 CIBA Visión recibió también el certificado de Gestión

Ética y Responsabilidad Social. Se está estudiando la posibilidad de que otras empresas del grupo se certifiquen en el futuro.

## La certificación de Novartis según la norma SGE 21

La decisión de someterse a la certificación de la norma SGE 21 se ha dado en un entorno que se encontraba notablemente preparado. Novartis contaba ya con las herramientas básicas de gestión que contempla la norma y con una cultura corporativa en la que la importancia de la ética y la responsabilidad social estaba arraigada. Se ha creado un Comité de Ética que se encarga de hacer el seguimiento de la SGE 21, y que está compuesto por el Presidente del Grupo Novartis en España, el *Country Compliance Officer* y otros tres directivos de la compañía.

No cabe deducir de esta experiencia que la SGE 21 esté pensada sólo para empresas que como Novartis ya han desarrollado todo un sistema de gestión y que al final del proceso quieran recibir un sello de conformidad. La flexibilidad de la norma la hace también viable para aquellas entidades que quieren empezar a desarrollar un sistema de gestión, porque los procesos de mejora que contempla ayudan a establecer los sucesivos pasos de integración y ampliación de las herramientas de gestión.

Al pedir una valoración de la SGE 21, el *Country Compliance Officer* de Novartis en España señalaba: “Creo que es una herramienta muy útil, porque te ayuda a tomar conciencia de lo que realmente estás haciendo y cómo lo estás haciendo. Al obligarte a establecer una serie de procedimientos por escrito, te facilita el tomar conciencia y conocimiento de la existencia de estos procesos y a documentar tus actividades de manera que sean medibles y auditables por un tercero, para verificar que realmente estás gestionando la empresa de una forma determinada y no de otra”.

Hablando del impacto del código de conducta en general, el director de una de las plantas coincidía en esta misma idea: “Si a algún empleado el código le ha hecho cambiar, mala señal. Lo que ha hecho ha sido concienciarnos, y que podamos explicar a nuestros colaboradores, que eran conscientes de estos temas, que

nosotros también lo somos”.

La iniciativa española ha sido valorada muy positivamente por la dirección del grupo en Basilea, en cuanto era una iniciativa que iba más allá de lo que se estaba haciendo en otros países. La experiencia se dio a conocer en la Intranet Corporativa del Grupo. Si no ha habido empresas del grupo en otros países que hayan optado por la SGE 21 puede deberse, entre otras razones, a que no existe todavía una norma que haya sido tomada como un referente a nivel internacional.

Aunque se ha discutido mucho sobre la oportunidad de establecer indicadores y sobre la conveniencia o no de ampliar el tema de las certificaciones al ámbito de la ética y la responsabilidad social, las iniciativas han sido pocas, y, en su mayoría, abarcan sólo aspectos parciales de la actividad empresarial. Quizás ninguna de las propuestas que se han dado hasta el momento cubre más extensamente los distintos aspectos de la responsabilidad social que la SGE 21. Como afirmaba el Director General de Forética: “Es una norma que surge de un compromiso voluntario de empresarios y directivos, y que incorpora la filosofía del Pacto Mundial y del marco europeo. Además, se integra perfectamente con los sistemas de gestión que ya conoce la empresa y aporta la información relevante para las memorias de sostenibilidad”. Respecto al futuro reflexionaba en los siguientes términos: “Dentro de unos años, de entre todas las propuestas de certificación, permanecerán aquellas que generen más confianza. Ojalá la propuesta de Forética esté entre ellas. Desde luego, nuestros socios confían en nuestro rigor y enfoque, y eso nos ha permitido colocarnos en la vanguardia de la RSE. Nos hemos preocupado todos estos años de estar presentes en los foros donde se han discutido estos temas, y hemos procurado incorporar las diversas propuestas en la norma”.

Pensando en acciones futuras a llevar a cabo en Novartis, el director de planta se refería a la conveniencia de recordar periódicamente a los empleados por qué existen todas estas prácticas de gestión en la empresa, explicándoles con más detalle qué acciones se llevan a cabo sobre aspectos mucho más concretos, y añadía: “Me gustaría que la gente de abajo fuese más consciente. No acaban de entender por qué esta insistencia, si ya somos éticos, si ya hacemos las cosas

bien. Y habría que decirles que podríamos no serlo, que tenemos que seguir siéndolo y que hay elementos que nos facilitan que sigamos haciendo las cosas bien”.

### III. Conclusiones

El caso de cómo se gestiona la ética y la responsabilidad social en Novartis ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de tales prácticas en las empresas, su conveniencia y el modo de concretarlas. Acabaremos este trabajo haciendo una sucinta enumeración de algunas de ellas a modo de conclusiones y de lecciones prácticas a tener en cuenta:

1. El éxito de la implantación de políticas de ética en las empresas tiene su primera condición necesaria en el compromiso de la alta dirección. Esto se debe a que, por una parte, la ética no puede verse como un simple añadido o algo coyuntural, sino que afecta al núcleo de la actividad de la empresa, a su estrategia, y por tanto, es un tema que en su origen implica a la alta dirección. Por otra parte, necesita apoyarse en una cultura organizativa en la que la ejemplaridad y la demostración por vía de los hechos es imprescindible para evitar una dicotomía entre lo que se dice en los discursos y en las presentaciones institucionales de las empresas, y lo que se hace en el día a día.

2. Las razones por las que las empresas se deciden a llevar a cabo acciones para la implantación de políticas éticas y de responsabilidad social en la empresa pueden ser variadas, y lo normal es que se dé una mezcla de ellas. Habrá razones que tengan que ver con el impacto positivo en la cuenta de resultados, razones de estrategia comercial o de imagen, razones políticas para mejorar el diálogo con las partes interesadas, pero para que estas acciones tengan una consolidación a largo plazo es preciso que esté presente también la convicción de que actuar en

estos temas es bueno de por sí –es lo correcto- con independencia de los efectos positivos que puedan seguirse. Por tanto, tiene que valorarse en términos de principios y no sólo de consecuencias.

3. La gestión ética y de la responsabilidad social incumbe primeramente a las propias operaciones de la empresa, es decir, a que la empresa haga bien aquello que le corresponde hacer, la producción y distribución eficiente de bienes y servicios realmente útiles a la sociedad. Esta es su primera responsabilidad. Otras iniciativas de acción social serán siempre bienvenidas, pero en ningún caso deben suplir la necesidad de integrar los criterios de ética y responsabilidad social en la acción ordinaria de la empresa.

4. La ética y la responsabilidad social pueden gestionarse, como se gestionan otros aspectos de la actividad empresarial. Hay herramientas formales que ayudan a gestionar estos aspectos, sin olvidar que estas herramientas serán eficaces si se apoyan en un entorno organizativo que valore positivamente y apoye estas iniciativas. La aplicación de estas herramientas debe seguir un proceso gradual que se inicia, normalmente, con la elaboración de unos documentos formales, en los que se expresa la posición de la empresa respecto a estos temas, y se continúa con otras políticas tales como programas de formación, canales de comunicación interna y externa, auditorías y certificaciones.

5. Lo importante es que la ética se viva y se perciba en la práctica diaria de las personas que actúan en nombre de la empresa. Un sistema de gestión que no llegue a plasmarse en decisiones y acciones concretas no sirve para nada; pero cuando esto sucede, la solución no es olvidarse de los sistemas de gestión, sino tenerlos y vivirlos. Formalizar el interés por la ética y la responsabilidad social es, entonces, el primer paso de un proceso que lleva a interiorizar estos principios y a traducirlos en acciones concretas de las personas.

Anexo 1. Cuenta de Resultados 2004

	<b>2004</b>	<b>2003</b>	<b>Cambio</b>
	millones en dólares USA	millones en dólares USA	(en %)
<b>Ventas Netas</b>	<b>28,247</b>	<b>24,864</b>	<b>14</b>
Coste de Materias	-6,625	-5,894	12
Marketing y Ventas	-883	-7,854	13
Investigación y Desarrollo	4,207	-3,756	12
General y Administración	-1,540	-1,381	12
Otros ingresos y gastos	-463	-90	
<b>Beneficio operativo</b>	<b>6,539</b>	<b>5,889</b>	<b>11</b>
Resultados de compañías asociadas	142	-200	
Beneficio financiero, neto	227	379	-40
<b>Beneficio antes de imp. e intereses minoritarios</b>	<b>6,908</b>	<b>6,068</b>	<b>14</b>
Impuestos	-1,126	-1,008	12
Intereses minoritarios	-15	-44	-66
<b>Beneficio Neto</b>	<b>5,767</b>	<b>5,016</b>	<b>15</b>

Anexo 2. Ventas 2004