

Trabajo Fin de Grado

Voluntariado Corporativo en la empresa.
El caso Adidas.

Autor

Javier Alastuey Sierra

Directora

Ana Isabel Zardoya Alegría

Facultad de Economía y empresa

2019

Autor: Javier Alastuey Sierra

Director/a: Ana Isabel Zardoya Alegría

Título: Voluntariado corporativo en la empresa. El caso Adidas.

Title: Corporate Voluntering in the company. The Adidas Case.

Titulación: Grado Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN

Debido a las continuas necesidades a las que se enfrenta la sociedad actualmente y a las metas que quieren llegar a conseguir las empresas surge el fenómeno de la Responsabilidad Social Corporativa, que con el propósito de incorporar iniciativas éticas y morales da lugar al concepto de Voluntariado Corporativo. Este término será definido y analizado en profundidad en el presente trabajo, tratando de conocer las distintas metodologías que conlleva para, después, poder ser llevado a la práctica. En este caso se realizará un proyecto de Voluntariado Corporativo para la empresa Adidas que será analizada previamente para facilitar la creación de un proyecto de voluntariado adaptado para la empresa.

ABSTRACT

Due to the continuous needs that society faces today and the goals that companies want to achieve, the phenomenon of Corporate Social Responsibility appears, which with the purpose of incorporating ethical and moral initiatives gives rise to the concept of Corporate Volunteering. This term will be defined and analyzed in deep in the present work, trying to know the different methodologies that it entails, and then be able to be put into practice. In this case, a Corporate Volunteering project will be carried out for the Adidas company, which will be analyzed previously to facilitate the creation of a volunteer project adapted for the company.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. PLANTEAMIENTO	5
1.2. OBJETIVOS	6
1.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO.....	6
2. MARCO CONTEXTUAL	7
2.1. ¿QUÉ ES EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO?.....	7
2.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO	10
2.3 BENEFICIOS Y RIESGOS	13
3. CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA ADIDAS	16
3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	16
3.2. ANÁLISIS INTERNO DE ADIDAS.....	18
3.2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS.....	19
3.2.2. RECURSOS HUMANOS, RRHH	20
3.2.3. MODELO SOSTENIBLE.....	20
3.2.4. MARCAS Y PRODUCTOS	21
3.2.5. COMUNICACIÓN	23
3.3. ANÁLISIS EXTERNO	23
3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	26
4. EL CASO ADIDAS: ELABORACIÓN PLAN VC.....	27
5. CONCLUSIONES	33
6. BIBLIOGRAFÍA	34
7. ANEXOS	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO

Desde su aparición, la Responsabilidad Social Corporativa se ha desarrollado como un instrumento de ayuda mediante el cual las empresas pretenden incorporar una serie de iniciativas dirigidas a mejorar los aspectos económicos, sociales y ambientales en las que están integradas. De ahora en adelante el concepto Responsabilidad Social Corporativa, será referido como “RSC”. Este instrumento empresarial, se encuentra guiado por las implicaciones que tienen las empresas con sus propios integrantes, todo ello enfocado a la persecución de la mejora de los comportamientos de las personas, atendiendo, por tanto, a sus condiciones de trabajo (Fernández García, R, 2009). Asimismo, hay que destacar que el conjunto de acciones para alcanzar los objetivos empresariales en términos de RSC son llevados a cabo de forma voluntaria, por lo tanto, el tema de estudio que se desarrollará a continuación será el Voluntariado Corporativo, un fenómeno que se encuentra en auge a día de hoy (Muthuri et al, 2009).

Por tanto, entendemos por RSC, la contribución de forma voluntaria de la empresa, de tal forma que se promueva el desarrollo de esta, centrándose en cubrir las necesidades de los distintos grupos de interés o *stakeholders*. Es, por ende, que el cumplimiento de la normativa queda en un segundo plano, al igual que la persecución de beneficios económicos, puesto que la RSC pretende crear vínculos a largo plazo que proporcionen unas ventajas competitivas favorables para la empresa.

Debido a que la responsabilidad social de las empresas está constituida por varios instrumentos, en el presente TFG nos vamos a centrar en el Voluntariado Corporativo en la empresa (en adelante VC), el cual es entendido como el conjunto de actividades gestionadas y apoyadas por las empresas y que tiene como objetivo final involucrar y participar libre por parte de los empleados que la integran. Cabe destacar esta voluntariedad y la dedicación a través de su tiempo para llevar a cabo actividades y proyectos, así como organizaciones sin ánimo de lucro (Observatorio de Voluntariado Corporativo, 2015).

1.2. OBJETIVOS

El objetivo del presente trabajo consistirá en investigar, analizar y desarrollar un proyecto de VC para la empresa internacional Adidas.

Con el propósito de elaborar este proyecto se deberá conocer y estudiar la finalidad de los objetivos de un plan de VC y los aspectos que le conforman como:

- Examinar el concepto en un marco contextual que tendrá como objetivo la comprensión en todas sus funciones, así como su implantación.
- Describir y analizar los beneficios y riesgos que acarrea un plan de VC a la hora de su implantación.
- Crear un plan de VC para la empresa Adidas, el cuál será llevado a cabo a través de un análisis previo acerca de cómo realizar un proyecto de este tipo, siendo conscientes de las normativas que incurren en este tipo de proyectos, además de un estudio sobre otras empresas que llevan a cabo este tipo de actividades.
- Realización de una investigación de mercados a través de una encuesta con diversas preguntas acerca de la viabilidad del proyecto

1.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

El trabajo consta de 4 apartados diferentes. El primero consistirá en la explicación acerca de los términos Responsabilidad Social Corporativa y Voluntariado Corporativo, exponiendo sobre este último su evolución obtenida a lo largo del tiempo, así como los beneficios y riesgos en los que incurre. También trataremos sobre las distintas aplicaciones que tiene el VC con el propósito de profundizar y conocer mejor este término. En el segundo apartado llevaremos a cabo el análisis de casos prácticos de algunas empresas que lleven a cabo actividades de voluntariado y crearemos el proyecto para la empresa Adidas, que llevará integrado una realización de una encuesta acerca de la viabilidad y el posible éxito del proyecto.

2. MARCO CONTEXTUAL

La gestión de la RSC de una empresa debe ser definida mediante el diálogo de todos los *stakeholders* que intervengan en ella de tal manera que se llegue a conocer cuáles son los intereses y valores comunes entre ellos. Lo que implica, que, una vez concretados, permitan dar soluciones que conlleven una respuesta a esta búsqueda de satisfacción de los *stakeholders*. Una empresa estará respondiendo apropiadamente a su RSC cuándo lleguen a un acuerdo las partes involucradas, entendido desde una perspectiva ética y moral (Esteban, 2007).

En un principio, las empresas eran consideradas como instituciones creadas con únicamente fines económicos, es decir, con el objetivo de lucrarse, dejándose por tanto la responsabilidad social a un lado. Desde la aparición de la RSC, en la primera parte del siglo XX, las empresas tenían como objetivo la persecución del máximo rendimiento financiero para los accionistas, siendo la labor de la RSC extremadamente limitada. Como consecuencia, desde los años 60, se ha producido un progreso propulsado por activistas con el fin de definir un escenario que contenga aspectos más amplios, que faciliten la comprensión de la actividad de la RSC. Destacar, además, que, en los años 90, es cuando se abre el debate en torno a la función social de las empresas y su responsabilidad con la sociedad y el medioambiente (Revista Lasallista de Investigación, 2013).

Como efecto de lo anteriormente mencionado, a continuación, se analizará el concepto del Voluntariado Corporativo en la empresa, comenzando por una definición en un sentido amplio, seguido del origen y evolución de este. Para concluir este apartado del marco teórico, se abordarán tanto los beneficios y como los riesgos que el VC pueda causar, y, además, las distintas aplicaciones en las que se puede dar este fenómeno.

2.1. ¿QUÉ ES EL VOLUNTARIADO CORPORATIVO?

Como ya se ha mencionado anteriormente, el VC es una de las herramientas que consolidan la RSC de las empresas. Esta herramienta hace referencia al conjunto de actividades desarrolladas desinteresadamente con objeto de lograr una motivación en los mismos empleados para que cooperen con la sociedad. El VC se caracteriza por su voluntariedad como el propio nombre indica, sin que las personas que incurran en él

tengan como meta retribuciones, incluso, los empleados realizan sus actividades de voluntariado fuera de su horario laboral (Guerra, 2013).

La ley 6/1996 del 15 de enero referente al voluntariado fue la primera normativa española regulada de este campo, lo que fue de gran relevancia estatal. En el presente trabajo veremos la ley más actual referente al voluntariado que data en 2015. La ley de voluntariado 45/2015 de 14 de octubre, número 247 de 15/10/2015 publicada en el BOE, dónde queda definido su concepto en el artículo 3 del TITULO 1 que, se entiende por voluntariado al conjunto de actividades de interés personal desarrolladas por las personas, reuniendo los siguientes requisitos:

- Que tengan carácter solidario.
- Que su realización tenga total libertad, sin que tengan su causa en una obligación personal o deber jurídico y sea asumida voluntariamente.
- El acuerdo de incorporación deberá contener el abono de gastos reembolsables a los voluntarios, siempre y cuando esté conforme con la acción de voluntariado a desarrollar.
- Que se desarrollen a través de entidades de voluntariado con arreglo a programas concretos y dentro o fuera de territorio español sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 21 y 22 que veremos a continuación.

Haciendo un análisis de lo dispuesto en el artículo 21 de la presente ley, dirigido a la promoción del voluntariado desde las empresas, queda escrito que las sociedades podrán impulsar y participar en programas de voluntariado siempre y cuando se acepten las actuaciones con carácter general, quedando incluidas en el concepto de voluntariado y respetando los principios y moralidades que conllevan las actividades voluntarias, todo ello con el objetivo de crear una mayor transparencia y precisión en el impacto que pueda tener el voluntariado en la sociedad. También añade que las actividades de voluntariado de las empresas pueden llevarse a cabo mediante la decisión propia de los trabajadores que la integran, o bien, los voluntarios de entidades de este tipo que pueden participar en las actividades de una empresa.

(Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. “BOE” número 247).

Acerca del VC existen infinidad de definiciones descritas por distintos autores, dependiendo de sus dispares ámbitos, se puede encontrar por tanto la de Chacón y Vecina, que dice, “El prototipo de voluntariado se identifica con una persona que elige

libremente prestar algún tipo de ayuda o servicio a otros, que en principio son desconocidos, sin recibir ni esperar recompensa económica alguna por ello y que trabaja en el contexto de una organización formalmente constituida sin ánimo de lucro (o en una Administración)” (Chacón, 2002). O previa a ésta, de Gutiérrez, que afirma que, “Aquella serie de personas que, voluntaria y solidariamente, deciden prestar una parte de su tiempo y de sus facultades en beneficio de otros ciudadanos que lo necesitan, en organizaciones y programas de acción social y sin recibir contraprestaciones habituales en el mercado” (Gutiérrez, 1997).

Por tanto, una vez conocida la definición de VC a través de autores, a continuación, nos centraremos en las distintas modalidades que pueden definir un proyecto de voluntariado corporativo, puesto que más adelante crearemos uno (García Nieto, 2012).

- Concepto del *matching giving*: consiste en financiar proyectos sociales a través de donaciones realizadas por empleados, donde las donaciones deberán ser gestionadas y revisadas por la empresa para que puedan ser consideradas viables económica, legal y fiscalmente.
- Concepto del *matching individual*: son los propios empleados los que se involucran en actividades de voluntariado, en colaboración con una organización no lucrativa y la empresa toma el papel de coordinador del proyecto, canalizando las iniciativas de voluntariado de los trabajadores.
- Micro-voluntariado virtual: Los empleados desarrollan pequeñas labores para una ONG a través de la tecnología, mediante actividades con una duración de 15 minutos a 2 horas.
- Concepto del *teaming*: se trata de micro-donaciones de empleados, o pertenecientes a cualquier organización, de manera puntual con cuantías de euro o inferiores con el objetivo de perseguir la mejora de una acción social.
- Campañas de voluntariado: abordan la participación de los empleados de una empresa, persiguiendo un fin específico, en un momento puntual y con una duración limitada. La empresa es quien determina el propósito a conseguir a través de la realización de la campaña.
- Bancos de tiempo: proceso de dedicación a actividades de voluntariado por parte de los empleados, dentro de su horario laboral, fijándose una cuota temporal establecida por la empresa que tiene una duración de 2 horas al mes o 1 hora a la semana.

- Concepto del *outdoor* solidario: consiste en la realización de actividades voluntarias por parte de los empleados que tienen lugar fuera de las infraestructuras de la empresa. Estas actividades tienen su fin en mejoras sociales o medioambientales como la limpieza de espacios verdes, ayudas en residencias de la tercera edad o ayudas a clases marginales, con el fin de conseguir una unión de fuerza entre los empleados y generar espíritu de equipo.
- Voluntariado profesional: los empleados voluntarios prestan un servicio profesional a una ONG sin coste o con un precio simbólico, lo cual se denomina servicios pro-bono y puede transformarse en una excelente opción de RSC para empresas de menor tamaño.
- Cesión de capital humano: La empresa cede personas cualificadas a una ONG durante un periodo de tiempo establecido.

2.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Fue a principios del siglo XX cuando el término VC comenzó a darse a conocer. La fecha exacta de su origen es difícil de concluir, puesto que, muchos afirman que fue propulsado por Sheldon en 1923, mientras que otros declaran que fue Bowen en 1953 quien originó este concepto de responsabilidad económica social y medioambiental. De lo que no cabe duda es, que su mayor evolución y desarrollo data de finales de los años 90, como consecuencia de los bullicios financieros y el estallido de las inversiones socialmente responsables. (Mozas, 2010).

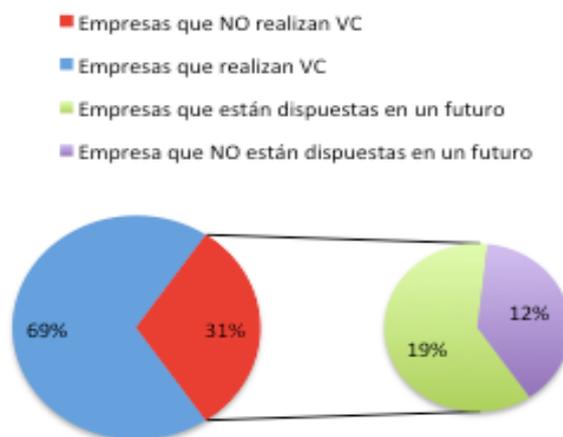
Cabe destacar que, su nacimiento fue provocado por las crecientes demandas de responsabilidad a las empresas por parte de la sociedad, y esto sumado al malestar social, hizo que se extendiese tanto en la sociedad como dentro de las organizaciones, entre los responsables y los empleados. En consecuencia, durante los últimos años, las empresas se han empezado a cuestionar la idea de introducir nuevas estrategias empresariales que abarquen más allá del ámbito económico, es decir, llegando también a los ámbitos sociales, económicos y ambientales.

De esta manera, el VC nos muestra en los últimos años el valor añadido que posee en términos de creación y sostenibilidad. Podemos afirmar que, según Porter y Kramer, el VC nos muestra durante las últimas décadas una transformación de conocimiento acerca de las necesidades sociales, a diferencia de antes, donde los gestores se limitaban al

estudio de un posicionamiento óptimo por parte de las empresas dentro de la industria, pasando por alto conocimientos como el concepto de la creación de valor (Porter, Kramer, 2011). Por tanto, surge en mayor profundidad el fenómeno de VC, el cual queda englobado en la RSC de las empresas, y siendo reconocido como una óptima política en el área de Recursos Humanos (Miranda, 2015).

Con el objetivo de conocer el panorama actual en España acerca del VC y su posterior evolución, se presentó en 2013 en el *IESE Business School*, el Informe de Voluntariado Corporativo, este informe es un estudio que consiste en analizar cuantitativamente el porcentaje de las 2500 empresa más potentes de España que realizaban labores de VC, superando en su gran mayoría los 500 empleados. Como resultado, se muestra que el 69% de las empresas llevan a cabo algún tipo de actividad empresarial no lucrativa, dato que supone un aumento del 12% respecto a años anteriores. El impulso del VC en España en los últimos años ha conseguido consagrar la RSC como un instrumento de avance en las empresas nacionales debido a que se persiguió la mejora de acciones sociales importantes, así como, la ayuda a la contribución de mejora del clima laboral entre instituciones y empleados, lo cual suponía una mejora en la imagen corporativa de las mismas. Además, cabe resaltar que, del 31% de empresas que no realizan actividades de voluntariado, tan sólo el 12% no tiene pensado a media plazo involucrarse en el tema. El 19% restante de este segundo grupo asegura que la falta de tiempo y la condición económica en otros casos son los principales motivos por los cuales no se involucran en actividades de este tipo. (Ver gráfico 1) (Informe de VC, 2013).

Gráfico 1. Porcentaje de empresas que realizan VC y cuáles no. (En las que no queda indicado si estarían dispuestas a realiza VC en un futuro o no)



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, debemos resaltar asimismo el número de horas que dedican los trabajadores al VC dentro de las empresas, puesto que es un buen medidor para analizar la evolución del VC. Este estudio que se va a analizar, obtiene el nombre de, Informe 2015 del Voluntariado corporativo en Iberoamérica, propulsado por el Observatorio del Voluntariado Corporativo y contando con la ayuda de *Voluntare*, que es una red internacional para la promoción del VC en España y Latinoamérica, siendo estos definidos como “*un espacio para el encuentro y la colaboración entre organizaciones, empresas y personas*”. (Voluntare, 2017).

En cuanto al informe, percibimos en él, que el número de trabajadores que dedican más de 10 horas a actividades de VC ha aumentado considerablemente desde 2013, donde la cifra era de un 11,5%, llegando a alcanzar un 33% en el año 2015 (Ver gráfico 2) (Observatorio del Voluntariado Corporativo, 2015).

Gráfico 2. Número de horas dedicadas a VC por parte de los empleados.



Fuente: Elaboración propia

Observando los resultados obtenidos, podemos concluir que los trabajadores que dedican parte de su tiempo al VC, no lo realizan en gran cantidad.

2.3 BENEFICIOS Y RIESGOS

Como se ha mencionado anteriormente, el VC además de generar beneficio para la sociedad, también aporta beneficios a los individuos que lo realizan y claro está, a las sociedades que lo fomentan. Es por ello que, debemos tener en cuenta estos grupos de interés que se benefician de esta práctica para poder analizar con detenimiento que clase de beneficios son los que obtienen tanto las empresas, como los empleados, las entidades sociales y, por último, como la sociedad.

En cuanto a la empresa, se beneficia de la mejora del clima laboral entre todas las partes que la componen, potenciando aspectos como la colaboración entre los departamentos. Además, las organizaciones que ejercen prácticas de VC, son un ejemplo que seguir para la sociedad, crean prestigio y popularidad entre las demás empresas del país, lo cual se suma a otro beneficio para la misma. Por otro lado, igualmente se mejoran las relaciones empresariales, produciendo no solo colaboración, sino también lealtad entre los dirigentes y empleados, creando un vínculo de compromiso y de pertenencia con la empresa.

Para los trabajadores de la empresa se establecen equipos de trabajo, con el objetivo de que cada voluntario mejore su capacidad comunicativa expresando sus opiniones desde el respeto y la comprensión mutua entre los voluntarios, puesto que, quienes realizan

actividades de este tipo son más propensos a realizar trabajos en equipo. En esta especie de debates entre los integrantes de los equipos de trabajo se tratan aspectos diferentes a los tratados en el ambiente laboral. Asimismo, otro beneficio para los empleados consiste en la incorporación en el clima laboral de la solidaridad, debido a que está asociada al entorno personal.

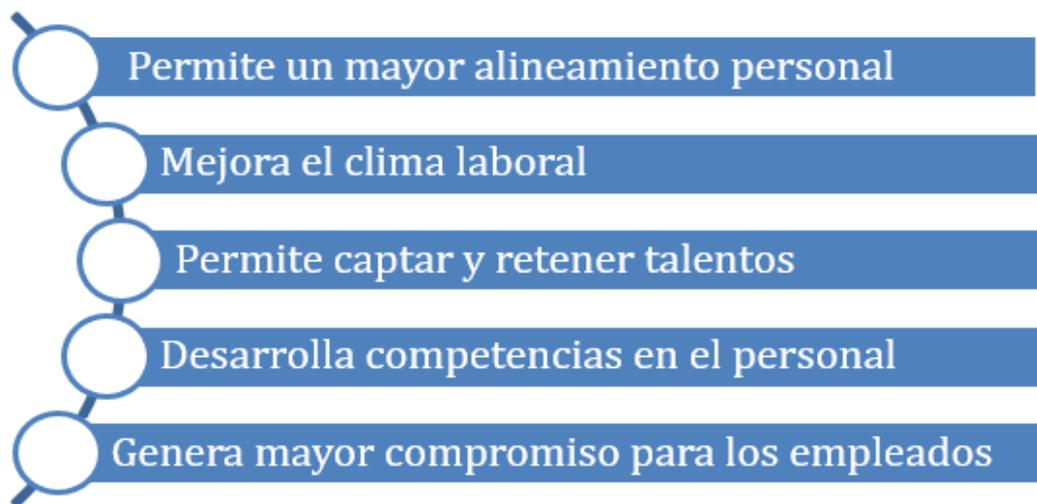
De la misma manera, para la sociedad se genera una nueva vía de relación entre las empresas y la comunidad local debido a que los trabajadores se involucran en actividades favorables a la sociedad. Además, la sociedad recibe ayudas mediante estas actividades de voluntariado a la vez que genera un sentimiento de proyecto social común para todas las partes implicadas (Jané).

Por otro lado, para las entidades sociales se consigue una relación con el sector de la empresa que opera distinta a las colaboraciones que se pueden establecer en un momento dado, más personal. También, supone un nuevo método de captación de voluntarios y, por lo tanto, ayudan más al cumplimiento de los objetivos. En cuanto a las ONGs, sabemos que no poseen los recursos necesarios suficientes para su sostenibilidad económica, a diferencia de las empresas, con lo que podemos concluir que, a través de las actividades de VC se pueden captar recursos altamente necesitados por estas entidades, lo que implica, trabajadores altamente cualificados. Nótese que las ONG son muy dependientes de los voluntarios, ya que las características que la conforman hacen que no puedan tener muchos empleados, sobre todo por razones económicas. Cabe destacar que tanto las empresas ayudan para poder solucionar este problema, como los voluntarios dedican su tiempo libre en auxiliar a estas entidades sociales, lo cual facilita el trabajo. Esta colaboración de las empresas hacia las ONG hace posible que éstas últimas puedan adoptar medidas como los modelos de gestión que llevan a cabo las empresas a la hora de iniciar proyectos, de tal manera que aumente la eficacia de las ONG (Guibert, 2015).

En cuanto a los riesgos que acarrea la gestión de un plan de VC, hay poca información, pero sí que se puede afirmar que uno de los mayores problemas es la viabilidad del proyecto, lo que no siempre es tarea fácil. También la existencia de ciertas instituciones empresariales carentes de prestigio por malas acciones realizadas durante su vida empresarial hace complicado la adopción de actividades de VC.

Con objeto de concluir este apartado, decir que desde el punto de vista conceptual es efectivo plasmar el VC como una práctica de RSC dirigida a los empleados, puesto que tiene como meta generar un impacto positivo en los trabajadores. Es, por tanto, que posee un carácter recíproco, ya que beneficia tanto a los empleados como a la empresa que pone en práctica el desarrollo de actividades de voluntariado. Asimismo, mediante el VC las empresas apoyan a los empleados que quieran dedicar su tiempo y exponer sus habilidades con el fin de ayudar a través de servicios comunitarios, siendo un comportamiento socialmente responsable para ellos. Añadir, además, que diversos estudios acerca del VC aseguran que, produce una retribución beneficiosa para ambas partes involucradas, siendo el desarrollo del capital humano y la construcción de un clima laboral favorable entre los trabajadores y la empresa los mayores beneficios que aporta el VC según estudios (Licandro, 2016). Como ejemplo, hay que destacar, la investigación realizada por Pereira et al. (2012), que identificó el VC como la figura que podemos observar a continuación (Ver figura 1):

Figura 1. Beneficios voluntariado corporativo.



Fuente: Elaboración propia.

En base al proyecto de VC que se va a crear para la empresa Adidas, servirá de apoyo una profunda lectura del libro de María Fernandez García, “Motivar para la acción social”. En el capítulo 5 del libro relata que el éxito de un proyecto de este tipo depende de la implicación que tengan los empleados y el nivel de desempeño que quieran realizar para la actividad, donde la motivación juega un papel crucial (Fernández 2007).

También servirá de ayuda para la realización conocer los motivos que llevan a las personas a realizar el VC, teniendo en cuenta los valores que caracterizan a las personas y sus necesidades de llevarlos a la práctica (Azevedo, 2008).

- La filantropía genera una relación directa entre el sacrificio y la generosidad, por lo que, las personas superan las dificultades a través de la realización de voluntariados.
- Las necesidades personales que precisen las personas, como, una ocupación de su tiempo libre, la cual, puede ser suplida a través del trabajo voluntario.
- La simbiosis generada de forma recíproca entre el voluntario y beneficiario, produciendo así, un compromiso entre ellos.
- La búsqueda de ampliación de las experiencias profesionales de los trabajadores a través del VC.
- Por último, existe una motivación religiosa, a través de los vínculos que tiene una persona con una religión determinada. Su cumplimiento se convierte en una promesa religiosa que desemboca en la realización de un trabajo voluntario.

3. CASO DE ESTUDIO DE LA EMPRESA ADIDAS

En lo que resta de trabajo se realizará un análisis más específico del concepto de VC y será llevado a la práctica. El objetivo es la creación de un plan de VC para la empresa Adidas, puesto que la multinacional conocida mundialmente carece de actividades de voluntariado. Para su realización se iniciará con un resumen histórico de la empresa, seguido de un análisis tanto interno como externo y concluiremos con la creación del plan de VC específico para Adidas.

3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Adidas es una empresa multinacional alemana que se dedica a la fabricación del calzado, ropa deportiva y otros productos pertenecientes al deporte y la moda. También cabe destacar que es patrocinadora de eventos y deportistas profesionales a nivel mundial, siendo uno de los mayores proveedores de material deportivo del mundo.

En los siguientes párrafos se presenta un resumen acerca de los acontecimientos históricos que han derivado desde los orígenes de la empresa. Dicho resumen se realizará ordenado cronológicamente (Adidas-Group, 2019).

- La empresa fue fundada por Adi Dassler el día 18 de agosto de 1949 bajo el nombre de *Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik*. Fue ubicada en Herzogenaurach (Alemania) y se contaba con 47 empleados desde su creación. El mismo 18 de agosto Adi creó el modelo de zapatilla deportiva con las 3 rayas y pronto se convertirá en famoso.
- En 1954 la empresa era conocida mundialmente debido al modelo de botas de fútbol que vestían los jugadores de la selección alemana en la disputa de la final de la Copa del Mundo. Los alemanes, al alzarse con el triunfo, ganaron mucho más que un trofeo, haciendo de adidas y su fundador un nombre conocido en los campos de fútbol de todo el mundo.
- En 1967 Adidas comienza a fabricar por primera vez textiles, siendo su primera prenda el chándal en honor al futbolista alemán Frank Beckenbauer. Este modelo llevaba el nombre del jugador e hizo que se extendiese el abanico de productos que ofertaba Adidas hasta el momento, que solo era de calzado.
- En 1972 previamente a que se inaugurasen los Juegos Olímpicos de Munich, Adidas presentó un nuevo logotipo que consistía en un trébol y simbolizaba el rendimiento. A día de hoy el trébol es el logo de Adidas Originals, un modelo de ropa que representa el estilo de vida y la calle.
- En 1978 fallece Adi Dassler concluyendo una trayectoria gloriosa donde refinó la industria de artículos deportivos. Su hijo Horts tomó las riendas tras su defunción y continuó dominando el marketing deportivo moderno hasta 1987, año en el que fallece.
- En 1992 la compañía entra en bancarrota como consecuencia del abandono industrial de la familia Dassler, debido a que se produjo un cambio estratégico y de liderazgo en la empresa y fueron razones suficientes para que Adidas sufriese una pérdida record desde sus orígenes.
- En 1995 Adidas se convirtió en una empresa anónima y salió a bolsa.
- Dando comienzo al nuevo siglo, en el año 2000 Adidas introdujo un nuevo modelo de ropa de calle inspirada en el deporte, lo que fue seguido por asociaciones

con otras marcas de ropa conocidas como Porsche Design Sports y Yohji Yamamoto.

- En 2004 iniciaron una campaña de marketing bajo el lema de *“Impossible is nothing”*, en español nada es imposible que se hizo viral por todo el mundo a través de famosos deportistas como David Beckham y Muhammad Ali. La misión que pretendía alcanzar el slogan era concienciar a la gente de que todo el mundo puede cumplir sus metas.
- En 2006 Adidas adquirió Reebok, una de las empresas más conocidas en la industria de artículos deportivos. Tras esta fusión de empresas Adidas cambio su nombre a Adidas AG.
- En 2015 Adidas elaboró un plan de negocios estratégico a 5 años vista con el objetivo de concienciar a las personas sobre que Adidas es un estilo de vida. Bajo el lema *“Creating the new”* en español crear lo nuevo, Adidas consigue que la marca este más cerca de los consumidores que nunca. Moda urbana y moda deportiva son los grandes pilares de la exitosa empresa. Para lograr esto, el plan se enfoca en tres puntos estratégicos:
 1. Velocidad: Buscan satisfacer las necesidades de los consumidores lo más rápido posible.
 2. Ciudades: París, Tokyo, Shanghai, Londres, Nueva York y Los Ángeles son clave para hacer crecer una parte de la mente de las personas, del mercado y de la tendencia.
 3. Fuente abierta: Ser la primera empresa deportiva que invita a los atletas, consumidores y socios a formar parte de las marcas.

3.2. ANÁLISIS INTERNO DE ADIDAS

Como ya se ha realizado un breve resumen de la historia de la empresa y su posterior evolución, ahora se procede a adentrarse en la filosofía corporativa de Adidas, definiendo su misión, su visión, sus valores, capacidades, RRHH, etc. La filosofía corporativa queda definida como el reconocimiento de la especificidad de la empresa dentro del entorno social y competitivo en el que opera, y está integrada por los aspectos comentados anteriormente (Capriotti).

3.2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

La misión de Adidas es llegar a ser la mejor compañía deportiva del mundo a través del diseño, la construcción y la venta de los mejores productos deportivos del mundo, contando con un gran servicio y una gran experiencia. Todo ello se realiza de manera sostenible mediante un plan de negocios a largo plazo, llamado “*Creating The New*” (en español Creando lo Nuevo) que permita cumplir la misión de la empresa. Esta estrategia tiene como objetivos promover todavía más el crecimiento de la empresa al aumentar la conveniencia de la marca (Adidas-Group, 2019). Lo que busca Adidas, además de ofrecer calidad a sus clientes, es hacer de la pasión del deporte un mundo mejor.

Adidas declara la visión de la empresa a través de un conjunto de comportamientos que sean observables en la sociedad y el núcleo de cultura de la empresa, llamados las 3C, cuyo objetivo es alcanzar el éxito mundial:

- **Confianza.** La confianza significa reconocer que no se tienen todas las respuestas. Adidas persigue el aprendizaje por medio de los fallos, estando en disposición de asumir riesgos intentando cosas nuevas.
- **Colaboración.** La clave está en tener un equipo unido de trabajo mediante un diálogo abierto entre los integrantes de la empresa. Poner en común las habilidades y talentos de cada uno son factores que dotan de fuerza al negocio.
- **Creatividad.** Para poder tener éxito se debe estar abierto a nuevas ideas, explorar, obtener una ventaja y sobresalir. (Adidas-Group, 2019).

Figura 2. Valores de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Adidas considera que los trabajadores que componen la empresa deben ejecutar estos principios corporativos (Ver figura 2) que son fundamentales para perseguir el éxito empresarial y conforman una plantilla implicada y profesional, a través del desarrollo de estrategias de RRHH. Persiguen la efectividad y el liderazgo mediante una gestión del

talento de los trabajadores, así como una evaluación de su rendimiento que se verá reflejado en unas retribuciones adecuadas (Uzcategui, 2008).

3.2.2. RECURSOS HUMANOS, RRHH

La política de RRHH de la empresa Adidas es representada a través del acrónimo RADAR, que son las iniciales en inglés de *Recruit, Assimilate, Develop, Asses & Reward*. El significado en español sería: reclutar, asimilar, desarrollar, evaluar y retribuir. Estas acciones corresponden con la misión del departamento de la empresa y son atribuidas al mejor equipo de profesionales posible con el objetivo de ser la marca referencial del mercado deportivo y de moda deportiva. Todas estas labores de RRHH son realizadas conjuntamente con los valores de la pasión por las personas, la autenticidad, la honestidad, la innovación y el espíritu de equipo, cuya ejecución es fundamental para conseguir los objetivos de la empresa alemana.

Adidas busca el aumento de la efectividad y el alcance de una posición de liderazgo a nivel mundial por medio de su equipo humano quienes desarrollan estrategias de RRHH que se pueden emplear a nivel global, gestionando el talento, evaluando el rendimiento y manteniendo una comunicación interna fluida (Martínez et. al.).

El Grupo Adidas se esfuerza en ser un líder mundial en la industria de productos deportivos haciendo de la marca una pasión para los deportes y el estilo de vida deportivos. De esta manera han desarrollado una estrategia de RRHH basada en tres pilares fundamentales (Mikhail et. al, 2012):

- Creando un ambiente de trabajo que estimule el espíritu de equipo, la pasión, el compromiso y la realización de sus labores como empresa.
- Expansión de la cultura del desempeño basada en un fuerte liderazgo.
- Siendo un “empleador de elección”.

3.2.3. MODELO SOSTENIBLE

Adidas lanzó en 2008 una propuesta de concienciación con el medio ambiente llamada *Green Company* con el fin de llegar a conseguir una serie de objetivos en 2020 a través de una estrategia de sustentabilidad demostrando así el enfoque de la compañía hacia la naturaleza. Son 4 los objetivos a conseguir (Rorsted, 2016):

- Permitir la neutralidad del carbón, logrando una reducción anual del 3% en emisiones de Co2.
- Gestionar el agua como un recurso vital, logrando un ahorro de agua del 35% por empleado utilizando metas de reducción de agua localizadas.
- Cerrar el bucle de residuos, reduciendo al 75% el consumo de papel por parte de los empleados.
- Introducir sostenibilidad en las tiendas, eliminando las bolsas de plástico.

Las zapatillas son consideradas como un complemento de moda y comodidad para el individuo, pero Adidas lleva varios años intentado comprometerse con el medio ambiente. Por ello están concienciados de aglomerar moda con sustentabilidad mediante la fabricación del calzado ecológico con material biodegradable. También que la caja que incluye las zapatillas también debe estar fabricada con materiales concienciados para el medio ambiente, siendo hechas de cartón reciclable o material biodegradable.

Cabe destacar que el proceso de fabricación de este tipo de calzado sea respetuoso con el medio ambiente, produciendo una explotación mínima de los recursos naturales empleados y reduciendo al máximo las partículas de Co2 emitidas en el transcurso del proceso.

En el año 2016 Adidas lanzó un producto estrella al mercado que poseía las características necesarias para que se tratase de un bien concienciado con el medio ambiente. Eran las zapatillas *The Futurecraft Biofabric*. Con la ayuda de la empresa alemana AMSILK, Adidas consiguió que este modelo de calzado estuviese fabricado con una fibra biodegradable que es un 5% más ligera que la fibra sintética convencional, tratándose de un material dotado de resistencia y naturalidad con uno de los estándares más altos del mercado (Tidele, 2018).

3.2.4. MARCAS Y PRODUCTOS

Adidas ha ido creando una cartera de productos a lo largo de los años. A nivel general la línea de negocio de Adidas gira entorno a tres marcas (Becerril, 2013):

- Adidas sport performance: calzado y ropa deportiva para atletas de alto desempeño.
- Adidas Sport Heritage: calzado y ropa para consumidores con estilo deportivo.
- Adidas Sport Style: consumidores conscientes de la moda deportiva.

La marca Adidas, además de estar enfocada a deportes como el fútbol, el baloncesto y el *running*, también suministra materiales para la realización de otros deportes como pueden ser el rugby, el tenis, el boxeo o el voleibol. Unas de las marcas más importantes de la empresa alemana son:

- Adidas NEO: se trata de un producto “*fashion*” que va dirigido a la población más joven, con unas edades comprendidas entre 14 y 19 años. Se trata de un modelo de negocio bastante dinámico y cambiante puesto que utiliza el concepto de moda rápida.
- Reebok: esta conocida marca de ropa *fitness* conocida a nivel mundial fue obtenida por Adidas en el año 2006. Su objetivo es que el cliente perciba Reebok como una imagen de fortaleza y perseverancia suministrando material deportivo para realizar actividades como *fitness*, *yoga*, *running* y lucha (Göbel, 2015).
- Adidas Originals: con su aparición inició un nuevo camino basado en la moda deportiva que la empresa misma define como una marca de estilo de vida y que iba dirigido a aquellos clientes que siguen configurando y definiendo la cultura creativa.
- Adidas Core: se trata de ropa deportiva accesible para todos con la idea de que se cambien vidas a través del deporte. El diseño de los productos de esta marca se basa en la calidad, la innovación y el estilo (Adidas Group, 2019).

Figura 3. Marcas de Adidas.



Fuente: Adidas Group 2019

3.2.5. COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación de Adidas está basada en la creación de campañas publicitarias bajo el nombre de un slogan atractivo. Las campañas empleadas por Adidas con el fin de vender sus artículos deportivos son de tipo comercial puesto que existe un interés económico en la operación publicitaria. Para la realización de estas campañas y el impacto de la marca que se quería llegar a causar en las personas, Adidas utilizó a deportistas célebres que dotasen de prestigio a la marca. Mediante esta estrategia de comunicación a través de deportistas de talla mundial como David Beckham o Lionel Messi, se busca crear un concepto de pertenencia a la marca.

Estas campañas utilizaron diversos medios de comunicación:

- Internet es el medio a través del cual hay un mayor conocimiento de las campañas propagándose por páginas web como Yahoo, MSN y redes sociales como MySpace, que es el portal oficial de la empresa donde se muestran vídeos sobre comerciales acerca de la campaña publicitaria y cuenta con la opción de descargarlos. Este tipo de estrategia comunicativa está enfocada a un sector más juvenil ya que Internet tiene más impacto en estas edades que la televisión.
- En la televisión ganó mucha fuerza, a través de anuncios antes de los inicios de un evento deportivo de alta audiencia, en el intermedio de los mimos y al final. ESPN Sports, Zee Sports o Teen Sports fueron algunos de los canales empleados para llevar a cabo una estrategia publicitaria televisiva que fue de gran repercusión.
- Las vallas publicitarias fueron de gran éxito en los países en los que se implementó, siendo visualizadas durante el transcurso de eventos deportivos de gran prestigio.
- La campaña también empleo medios como revistas, documentales e incluso una línea de ropa (López, 2012).

3.3. ANÁLISIS EXTERNO

Se procede a continuación a realizar un análisis externo en el que opera Adidas, haciendo un análisis de sus principales competidores. Adidas es la segunda empresa con mayor cuota de participación en el mercado a nivel mundial en base a ropa y calzado deportivo, ocupando un 26.47%. Nike es la empresa que ocupa la primera posición y por ello el máximo competidor de la empresa deportiva alemana. Los principales

competidores en función a la participación que ocupan en el mercado son Nike, Puma y Under Armour que se analizarán a continuación con más detalle:

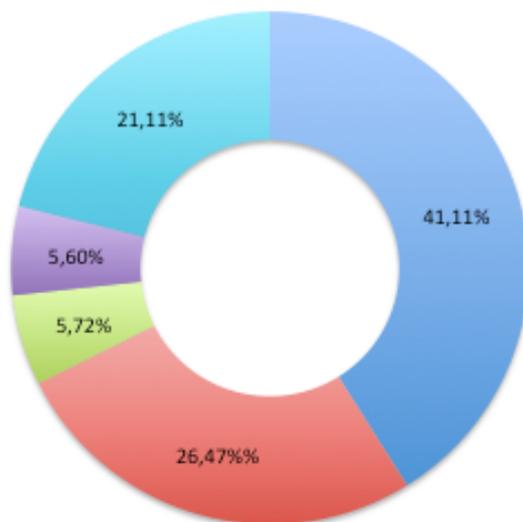
- Nike: como ya se ha comentado antes es el principal competidor de Adidas, ya que alcanza un 41.11% de participación en el mercado de deportes a nivel mundial (Ver gráfico 3). Se trata de una empresa multinacional originaria de EEUU dedicada a la fabricación y comercialización de calzado, ropa, equipos y accesorios generalmente deportivos. Su capacidad de liderazgo se debe a continuos esfuerzos en el campo de la innovación contando con un gran departamento de Investigación y Desarrollo entre sus filas. De este modo se centran en la fabricación especializada de calzado, ropa y equipos deportivos que minimicen el riesgo de lesión y busca que sus productos ostenten la mayor calidad posible de tal manera que ayuden en el rendimiento deportivo. También cabe destacar que Nike ha conseguido ser el mayor líder en la industria de ropa deportiva a lo largo de varias décadas adoptando una estrategia de construcción de relaciones con deportistas famosos, como fue el caso del jugador de baloncesto Michael Jordan, a través de quien generaron un gran crecimiento en las ventas de ropa y calzado (Ali Mahdi et al, 2015).
- Puma: curiosamente Puma fue fundada por el hermano de Adi Dassler, Rudolf Dassler en 1948. Desde sus inicios crecieron con la idea de diseñar los productos más innovadores posibles en cada periodo de tiempo haciendo que las personas perciban la marca como rápida e innovadora. El objetivo era equipar a los atletas más rápidos del mundo y a día de hoy cuentan con el plusmarquista jamaicano Usain Bolt como figura principal de la marca. Puma se dedica a la fabricación de productos de alto rendimiento para deportes como el fútbol, baloncesto, *running*, golf, y, más recientemente, deportes de motor. La filosofía de la empresa es seguir empujando el deporte y la moda, desarrollando una gama de productos calificados como estilos de vida que tienen sus raíces en el deporte. Tanto ha sido el crecimiento de la empresa que en el año 2018 tuvieron unos ingresos por ventas de 4.600 millones de euros, alcanzando así una cuota de participación en el mercado del 5,72% (Petrick, 2018).
- Under Armour: fue fundada en 1996 por Kevin Plank, un ex jugador de fútbol americano de la Universidad de Maryland. En sus inicios elaboró un ingenioso proyecto de fabricación de una camiseta que eliminase el sudor del cuerpo humano, en vez de que lo absorbiese, con el fin de que regulase la temperatura

corporal y mejorase el rendimiento deportivo. Se trataba de una estrategia de diseño de ropa de alto rendimiento que mantuviese a los deportistas frescos, secos y ligeros durante la realización de sus entrenamientos. La línea de productos con los que trabaja Under Armour conlleva una alta implicación tecnológica, siendo tres los más destacables: HeatGear para persistir seco, fresco y ligero; ColdGear para persistir caliente, seco y ligero; AllSeasonGear para estar seco, ligero y cómodo. Cabe destacar que Under Armour es el competidor más débil de los mencionados en este apartado, pero está penetrando con mucha fuerza en el mercado deportivo ya que su creación data de años mucho más recientes que Nike y Puma. Under Armour cuenta en 2018 con una cuota de participación en el mercado del 5,60% (Under Armour, 2019).

Gráfico 3. Cuota de participación en el mercado mundial de calzado y ropa deportiva.

Cuota de mercado calzado y ropa deportiva

■ NIKE ■ ADIDAS ■ PUMA ■ UNDER ARMOUR ■ OTROS



Fuente: Elaboración propia.

3.4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tras haber realizado un análisis tanto interno como externo de la empresa Adidas se procede a realizar un análisis estratégico de la misma a través del desarrollo de la matriz DAFO propulsada por Albert S Humphrey en la década de los setenta. El estudio de la matriz DAFO es un utensilio muy útil comprender y afrontar decisiones en las diversas situaciones y negocios a los que afrontan las empresas. DAFO, es español, corresponde al acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Humphrey, 2010).

DEBILIDADES

Dentro del entorno interno de la empresa son los factores negativos que tiene la organización siendo un inconveniente para la persecución de los objetivos propuestos.

- Precio del calzado y ropa deportiva elevado debido a los elevados costes en Investigación y desarrollo.
- Menor enfoque al mercado norteamericano en comparación al mercado europeo.
- Carencia de experiencia en la fabricación de equipos deportivos para deportes de invierno y de bicicleta.
- Falta de claridad de estrategia corporativa.

AMENAZAS

Se tiene en consideración al entorno externo en el que opera la empresa siendo un posible peligro para alcanzar las metas establecidas.

- Crecimiento y diversificación del gran competidor, Nike.
- Empresas en el mercado de productos deportivos con marcas posicionadas en mercados específicos.
- Crisis financieras en países europeos.
- Variabilidad del tipo de cambio.

FORTALEZAS

Dentro del entorno interno de la empresa son las herramientas positivas que tiene la organización cuyo propósito es lograr los objetivos establecidos.

- Alta implicación en labores de Investigación y Desarrollo.
- Gran posicionamiento de la marca Adidas.

- Líderes en el mercado europeo.
- Fuerte estrategia de publicidad, destacando la realización de las campañas de marketing.
- Especialista en calzado deportivo con innovaciones tecnológicas para deportistas de alto rendimiento.
- Estrategia de reducción de precios a través de contratos en países donde las manufacturas para elaborar el calzado y la ropa deportiva son muy baratas.
- Amplia cartera de productos en sus líneas de negocio.
- Muy buen servicio a tiendas minoristas.
- Fortaleza financiera.

OPORTUNIDADES

Son los factores del entorno empresarial que Adidas puede aprovechar para alcanzar las metas propuestas.

- Mercado de productos deportivos valorado en 145 mil millones de dólares, con gran importancia en Norteamérica.
- Futuros eventos deportivos como el mundial de fútbol o los juegos olímpicos.
- Aprovechamiento de la influencia de internet a día de hoy.

Como ya se ha analizado la empresa Adidas a través del análisis interno, externo y estratégico y teniendo una idea de la implicación empresarial de la empresa alemana, se procede a elaborar un plan de VC para la misma.

4. EL CASO ADIDAS: ELABORACIÓN PLAN VC.

Como ya se ha comentado antes, para la realización de este apartado me he apoyado en el capítulo 5 del libro de María Fernández García: “Motivar con la acción social”. El plan de VC creado para Adidas consiste en la realización de una actividad de carácter voluntario durante el mes de Julio en la ciudad de Bombay (India). Se ha escogido esta empresa como vía hacia la que realizar un proyecto de este tipo por diversos motivos:

- Adidas carece de proyectos de este tipo.
- Cuenta con miles de empleados en sus filas, lo que facilitaría que saliese un grupo de voluntarios dispuestos a cooperar.

- Al tratarse de un voluntariado a través del deporte, Adidas facilitaría el suministro de material deportivo.
- El proyecto es concorde a los valores de la empresa como la integridad y la diversidad.

Así con los motivos que facilitarían para la empresa un proyecto de este tipo y junto a las encuestas realizadas a los empleados de la misma (véase anexos 1 y 2) , se puede afirmar la viabilidad del proyecto y la creación del mismo. Cabe destacar que los resultados obtenidos en las encuestas son favorables debido a que los empleados se encuentran a disposición de realizar el voluntariado propuesto. También se concluye que la propuesta es de gran ayuda para la integración social de los países más desfavorecidos, en este caso de la India, y que el deporte es importante para que el proyecto prospere y predicar los valores de Adidas. Por otro lado los encuestados consideran que no hay mejor empresa que Adidas para liderar un proyecto de integración social a través del deporte, que será explicado al detalle a continuación.

PLAN DE VC: FÚTBOL PARA TODOS

Se presenta el programa de VC propuesto bajo el nombre de “Fútbol para todos”. La actividad del proyecto se basa en la realización de un voluntariado en Bombay (India), durante el mes de julio dirigido a los empleados de Adidas. Se centrará en ayudar a niños que viven en unas condiciones de vida paupérrimas, tanto a nivel económico como a nivel social. Como el propio nombre del proyecto indica, el VC consistirá en mejorar las condiciones de vida de estas personas a través de un deporte que une culturas, el fútbol.

El tema de realización del plan es elegido en consecuencia de las condiciones de vida de la ciudad de Bombay donde viven cerca de 20 millones de personas de las cuales un elevado porcentaje carecen de recursos para vivir, son excluidos socialmente e incluso hay niños que son abandonados por sus familias. Según la agencia privada de noticias españolas Europa Press, en el artículo: La mitad de los residentes de Bombay vive en suburbios pobres, la cifra más alta de todo el mundo: *“En todo el mundo, una de cada tres personas vive en un suburbio, pero las cifras son mucho más altas para Bombay, donde el 54,1% de la población reside en estos barrios, lo que significa que una de*

cada dos personas en la ciudad de Bombay reside en un suburbio” (Europa Press, 2009).

A continuación se va a explicar la consistencia del proyecto con más detalle empezando por una serie de objetivos a cumplir para que sea viable, siguiendo por el impacto que causa en la sociedad india. Luego se abordarán temas como el área de realización del proyecto dentro de la ciudad de Bombay y se explicará en que consiste la actividad a desarrollar, el área deportiva. Para finalizar se detallará como se da a conocer el proyecto a través de una estrategia de comunicación, y por último se evaluará la medición de los resultados.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

Sobre los objetivos del proyecto a modo general se trata de educar a los niños a través del fútbol, permitiendo la integridad social. Siendo más específico, los objetivos de Fútbol para todos son los siguientes:

- Alcanzar la inclusión social de cientos de niños que viven en condiciones extremas en una de las ciudades más pobres del mundo.
- Desarrollar hábitos de vida saludables ajenos a acciones como robar, drogarse o pedir en las calles, situaciones a la orden del día en la ciudad de Bombay.
- Mejorar la salud física y emocional a través de una alimentación adecuada y la práctica regular de deporte.
- Lograr la inscripción de unos 15 voluntarios al principio con vistas al futuro de seguir aumentando.
- Conseguir que los voluntarios se sientan realizados con ellos mismos a través de la ayuda a los demás, dejando a tras las barreras socioculturales y el concepto de racismo fortaleciendo una actitud de respeto.
- Promover la igualdad de género que en un país como la India es un tema con escaso avance.

IMPACTO EN LA SOCIEDAD

El gran tópico del proyecto es conseguir la inclusión social de cientos de niños que viven en condiciones muy desfavorables en Bombay, concretamente en la zona de *slums*

(en español, chabolas) de Govandi. Se quiere fortalecer la voluntad de los niños con el fin de mejorar sus vidas y la de la gente que los rodea. En una primera instancia los beneficiarios serán unos 200 niños de orfanatos y colegios públicos de la capital financiera india. Los niños serían beneficiarios directos, pero también los habría indirectos como sus familias, sus profesores y la el resto de gente que les rodea.

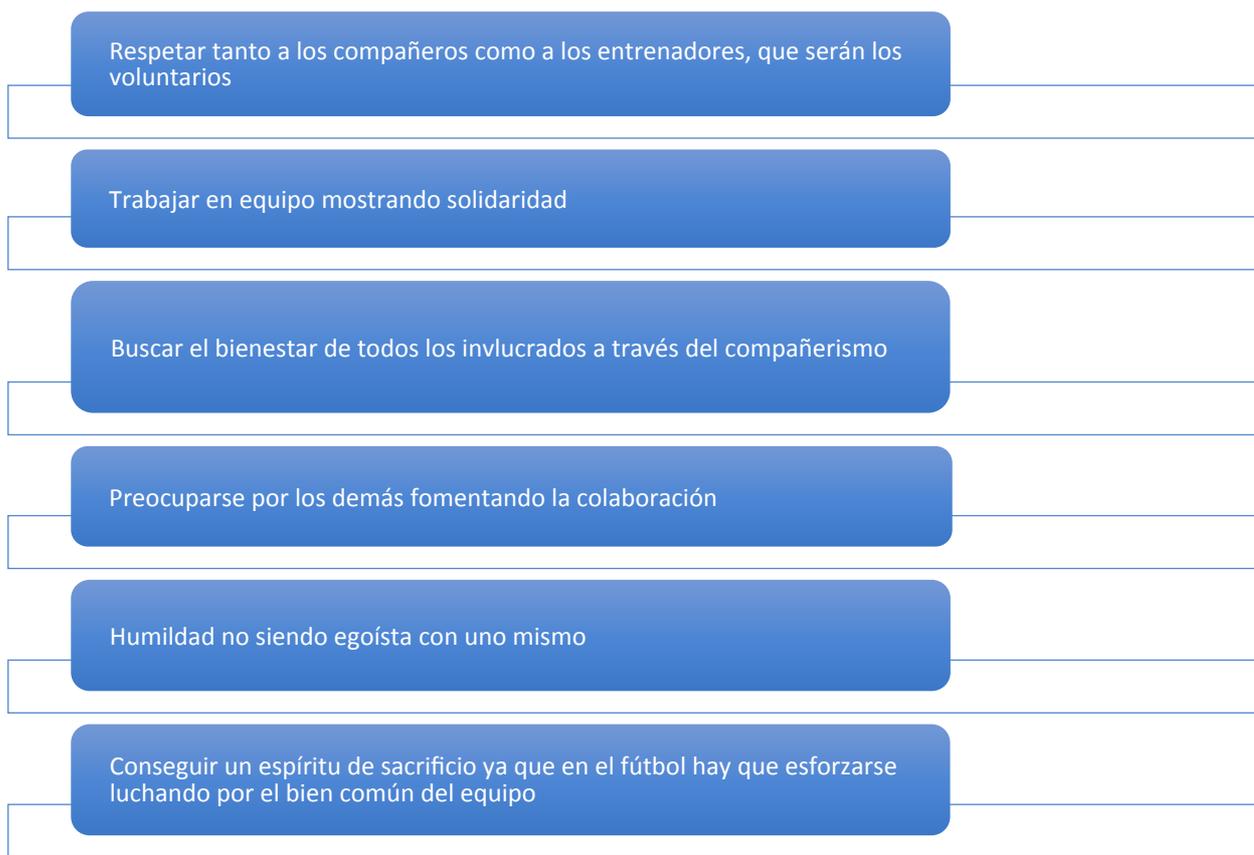
ÁREA DE REALIZACIÓN

El lugar donde se realizarán los entrenamientos de fútbol será en el barrio de Govandi. Se trata de uno de los barrios más pobres de Bombay situado junto a uno de los vertederos más grandes de todo Asia que recibe alrededor de 5000 toneladas de desechos cada día. El barrio de Govandi es un *slum* en el que vive el 11% de la población de la ciudad y es caracterizado por el continuo sufrimiento de enfermedades y por la falta de recursos por parte de sus habitantes (Sonrisas de Bombay ONG, 2019).

ÁREA DEPORTIVA: FÚTBOL

Se escoge el fútbol como actividad para la realización del voluntariado puesto que es un deporte idóneo para unir culturas siendo capaz de reducir las desigualdades sociales y de formar a personas íntegras y con valores. Se escribirá un manual de entrenamientos previo a la realización del voluntariado para que los voluntarios ojeen antes de la llegada a Bombay. Cabe destacar que el objetivo principal no es formar al próximo Cristiano Ronaldo sino socializar a los niños y enseñar los valores y comportamientos a través del fútbol, desarrollando su personalidad y sometiéndoles a las reglas en equipo. El fútbol enseñará a los niños a desarrollar el siguiente aprendizaje (Ver figura 4).

Figura 4. Valores que transmite el fútbol.



Fuente: Elaboración propia.

Se realizarán entrenamientos todos los días de la semana menos el domingo, y en ellos los voluntarios deberán de ser capaces de elaborar un buen plan de entrenamiento de fútbol para cada día. El último día de entrenamiento de toda la duración del proyecto se entregarán los premios Fútbol para todos que consiste en recompensar a los jugadores su esfuerzo, respeto y compañerismo durante la realización de las diferentes sesiones de entrenamiento. A estos efectos, cada día un voluntario seleccionará a un único jugador de cada uno de los grupos del orfanato y del colegio que haya satisfecho en mayor medida con los valores anteriormente señalados. Es importante tener en cuenta que no se está valorando su técnica ni su aptitud futbolística, sino el esfuerzo durante cada entrenamiento, el respeto a los entrenadores/voluntarios y su comportamiento con respecto a otros compañeros. Al final del proyecto, el jugador que más veces haya sido seleccionado será premiado con unas botas de fútbol de la marca Adidas. También serán entregados unos 50 balones de fútbol a repartir entre el orfanato y el colegio, proporcionados por Adidas.

COMUNICACIÓN

El VC será llevado a cabo por los empleados de la empresa Adidas, pero para realizar un proyecto de este tipo será necesario poseer una estrategia de comunicación para dar a conocer el plan de Fútbol para todos y para que sea puesto en práctica.

Lo primero que se debe hacer es ponerse en contacto directo con una ONG que ya haya trabajado con proyectos de este tipo a nivel internacional. La ONG elegida sería Sonrisas de Bombay puesto que es considerada la vía perfecta para la realización del VC ya que ha realizado previamente actividades de voluntariado en esta área. Sonrisas de Bombay fue fundada en 2005 por el periodista y escritor Jaume Sanllorente con el fin de luchar contra la extrema pobreza en las zonas más pobres de los *slums* de Bombay. Entre las actividades a desarrollar por la ONG se conduce a la persecución de crear una transformación social a través del acceso a la igualdad de derechos y oportunidades. Hasta el momento se han beneficiado alrededor de 8.000 personas con este proyecto (Sonrisas de Bombay, 2019).

Por otra parte se pondría en contacto con 1 orfanato del área de Govandi y con 1 colegios a través de sus respectivos directores. Con la ayuda de Sonrisas de Bombay será mas fácil acceder a los respectivos directores puesto que llevan 14 años cooperando en la capital financiera india.

RESULTADOS ESPERADOS

Tras la realización del proyecto Fútbol para todos se espera obtener una serie de resultados:

- Dar por fortalecida la educación en valores y la formación del carácter de 200 niños y niñas a través del fútbol, cooperando con orfanatos y escuelas locales.
- Creados espacios de participación y tiempo libre de calidad, beneficiando la salud física, emocional y social.
- Mejorada la higiene, alimentación y el rendimiento deportivo de los niños y los voluntarios.
- Capacitados 15 empleados voluntarios como líderes sociales, con un alto compromiso cívico, inspirando el cambio en su comunidad.

5. CONCLUSIONES

En la sociedad que vivimos actualmente la repercusión que tienen las empresas a nivel social es bastante elevada, de la misma manera, es una realidad que la preocupación por la sociedad y el medioambiente se viene dando desde años atrás y es por esto que surge la RSC, y a través de ella se desarrolla una de las prácticas más beneficiosas como es el VC. El VC es entendido como una práctica de RSC dirigida a los empleados, puesto que tiene como meta generar un impacto positivo en los trabajadores. Es, por tanto, que posee un carácter recíproco, ya que beneficia tanto a los empleados como a la empresa que pone en práctica el desarrollo de actividades de voluntariado. Bien es verdad que España se encuentra en un lento avance en la práctica de RSC respecto a otros países de Europa, pero se encuentra en pleno desarrollo y las previsiones futuras son positivas. Por otra parte, cabe destacar que son las empresas quienes deben propulsar este tipo de prácticas sociales aunque son los empleados quienes se ven involucrados en la misión de realizar planes VC, asegurando la sostenibilidad de las empresas.

Con el propósito de familiarizarse con el concepto de VC se ha creado un proyecto sobre un caso concreto para la empresa Adidas, llamado Fútbol para todos. Sin embargo, aunque parezca extraño, la empresa Adidas no realiza planes de VC de este tipo, aunque, bien es verdad que la empresa pone empeño en radiar las ideas de sostenibilidad, medioambiente, responsabilidad, etc. Por eso el proyecto propuesto para la empresa se diferencia de los planes desarrollados habitualmente por Adidas con el objetivo de enfocar sus valores hacia otro ambiente de actuación, en donde Adidas desempeña una labor de gran importancia. Tras haberse analizado tanto su historia, como distintos aspectos que la conforman la empresa mediante un análisis externo, interno y estratégico y tras las conclusiones obtenidas por las entrevistas realizadas a los empleados de Adidas, se puede concluir que el proyecto de VC es beneficioso para la empresa, y contribuye a los mismos ideales y parte de la misión que promueve la empresa Adidas.

Sobre las dificultades que han ido apareciendo a lo largo de la realización del trabajo, destacar la falta de información acerca de la empresa en artículos científicos y de investigación. En lo que respecta a la web tampoco aparecía la información necesaria y para el apartado de las prácticas de RRHH de la empresa Adidas se tuvo que dedicar una gran investigación previa a su elaboración en el presente trabajo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Adidas-Group (2019): *Brands*. Página web. Disponible en: <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/>
- Adidas-Group (2019): *Culture*. Página web. Disponible en: <https://www.adidas-group.com/en/group/culture/>
- Adidas-Group (2019): *History*. Página web. Disponible en: <https://www.adidas-group.com/en/group/history/>
- Adidas-Group (2019): *Strategy*. Página web. Disponible en: <https://www.adidas-group.com/en/group/strategy-overview/>
- Ali Mahdi, H.A., Abbas, M. y Ilyas Mazar, T. (2015): "A Comparative Analysis of Strategies and Business Models of Nike, Inc. and Adidas Group with special reference to Competitive Advantage in the context of a Dynamic and Competitive Environment", *International Journal of Business Management and Economic Research*, Vol 6(3), pp. 167-177.
- Azevedo, D. (2008). "Voluntariado corporativo - motivações para o trabalho voluntário". *Revista Produção Online*, 7(4) DOI: 10.14488/1676-1901.v7i4.55.
- Becerril Mercado, C. (2013): *Reestructuración de la alineación de negocios y diversificación en negocios relacionados como estrategias de crecimiento el ejemplo de Adidas*, Universidad Iberoamericana.
- Bernardo Arés, José M. de -- (José Manuel de) (2014). "Introducción general". *Cervantes: Bulletin of the Cervantes Society of America*, 34(2), pp. 9-14 DOI: 10.1353/cer.2014.0013. PAUL CAPRIOTTI
- Chacón, F.; Vecina, M.L (2002). "*Gestión del Voluntariado*". Madrid: Síntesis.
- Diez Miranda, E. (2015): *Responsabilidad social y voluntariado corporativo*.
- Esteban, E.G. (2007). "La teoría de los" stakeholders": un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa". *VERITAS: revista de filosofía y teología*, (17), pp. 205-224.
- Europa Press (2009, 4 septiembre): *La mitad de los residentes de Bombay vive en suburbios pobres, la cifra más alta de todo el mundo*. Disponible en: <https://www.europapress.es/epsocial/noticia-mitad-residentes-bombay-vive-suburbios-pobres-cifra-mas-alta-todo-mundo-20090904133240.html>

- Fernández García, M. (2007). *“Motivar con la acción social”*. La Coruña. Netbiblo.
- GARCÍA NIETO, Maria Teresa El voluntariado corporativo. Un modelo de responsabilidad empresarial para el desarrollo social CIC. Cuadernos de Información y Comunicación, vol., 1.7., 2012, pp. 287-302 Universidad Complutense de Madrid Madrid y España CIC. *Cuadernos de Información y Comunicación* ISSN: 1135-7991 cic@ccinf.ucm.es Universidad Complutense de Madrid España.
- García, R.F. y Llorente, C. (2009). "Responsabilidad social corporativa". *Una estrategia para conseguir imagen y reputación. Icono*, 14(13), pp. 95-124.
- Göbel, C. (2015): *Valoración de Adidas Group*. Universidad del Pacífico, Perú.
- Guerra, A.G. (2013). "Factores explicativos de la práctica de voluntariado corporativo en España". *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, (11), pp. 131-169.
- Guibert Suárez, J (2015): *El voluntariado corporativo como herramienta eficiente en el desarrollo interno y externo de la empresa española*, Ciencias económicas y empresariales, Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Gutiérrez Resa, A. (1997). *Acción no gubernamental. Análisis y reflexiones sobre las relaciones voluntarias*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Humphrey, A.S. (2010): *Management consulting, Transformation of culture, SWOT analysis, Harvard University, SRI International, Investors in people*. Alphascript Publishing.
- Jané, R (Sin fecha de publicación): "Voluntariado Corporativo: elementos para su impulso, *Cies*.
- Ley 45/2015, de 14 de octubre, de Voluntariado. "BOE" número 247.
- Licandro, O (2016): "El voluntariado corporativo como práctica de responsabilidad social empresarial hacia los empleados y la comunidad", *Teacs*, Año 8, Número 18, pp. 47-65.
- López Lozano, S. (2012): *Análisis de la estrategia "personality media" implementada en la campaña de publicidad testimonial "impossible is nothing" de la marca Adidas – Estudio del caso*, Proyecto de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Santiago de Cali.

- Martínez Abolafia, A. y Caballero Gómez F.J.: *Práctica - Adidas RRHH*, Universidad de Jaén.
- Mikhail, P. y Darya, R. (2012): *HR strategy of adidas group*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/parfentyevmikhail/adidas-hr-strategy>
- Mozas Moral, A. Y Puentes Poyatos, R (2010): La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas Revesco. *Revista de Estudios Cooperativos*, núm., 1., 2010, pp. 75-100.
- Muthuri, J.N., Matten, D. y Moon, J. (2009). "Employee Volunteering and Social Capital: Contributions to Corporate Social Responsibility". *British Journal of Management*, 20(1), pp. 75-89 DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00551.x.
- Observatorio de Voluntariado Corporativo. (2015): *Informe 2015- El voluntariado corporativo en Iberoamérica*. Available at: https://www.observatoriovc.org/wp-content/uploads/VOL-CORP-2015_estándar.pdf
- Petrick, A. (2018): *Puma Annual Report 2018*. Página web. Disponible en: <https://annual-report-2018.puma.com/en/annual-report/company-overview/brand/>
- Porto Pedrosa, L. (2014). "Informe de Voluntariado Corporativo 2013: el voluntariado como indicador de Responsabilidad Social entre las empresas españolas". *Derecom*, (17).
- Rorsted, K. (2016): "Adidas sustainability progress report". Disponible en: https://www.adidas-group.com/media/filer_public/08/7b/087bf055-d8d1-43e3-8adc-7672f2760d9b/2016_adidas_sustainability_progress_report.pdf
- Sonrisas de Bombay (2019, 30 mayo): *Govandi: vivir al lado de un vertedero*. Página web. Disponible en: <https://www.sonrisasdebombay.org/blog/govandi-vivir-al-lado-vertedero/>
- Sonrisas de Bombay (2019): *Quiénes somos*. Página web. Disponible en: <https://www.sonrisasdebombay.org/quienes-somos/>
- Tidele, J. (2018): *Adidas Green*, Técnicas de investigación, Univerisdad de Palermo.
- Under Armour, Inc (2019): *Sobre Under Armour*. Página web. Disponible en: <https://www.underarmour.es/es-es/about-under-armour.html?fdid=root>

- Uzcategui, E. (2008): *Identidad Corporativa de la empresa Adidas*, Trabajo de investigación, Universidad Dr Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Vidal, I. (2011) *El principio de valor compartido de Porter y Kramer*. Fomento del Trabajo Nacional.
- Voluntare (2017): *Informe sobre tendencias e innovación en el voluntariado corporativo*, Valencia (España).
- William R. Avendaño (2013): “Responsabilidad social (RS) y responsabilidad social corporativa (RSC): una nueva perspectiva para las empresas.”, *Revista Lasallista de Investigación* – Vol. 10 N°1, 2013.

7. ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a los empleados de Adidas

Preguntas para los empleados de Adidas.

El plan de Voluntariado Corporativo de Adidas es creado con el fin de ayudar a cientos de niños en la ciudad india de Bombay, quienes viven en unas condiciones de vida paupérrimas, tanto a nivel económico como a nivel social. Esta labor de RSC se basa en un proyecto llamado *Fútbol para todos*, que tendrá lugar en Bombay durante el mes de julio de cada año. Como el propio nombre del proyecto indica, el VC consistirá en mejorar las condiciones de vida de estas personas a través de un deporte que une culturas, el fútbol.

1.¿Creéis que se podría llevar a cabo un plan de VC de la mano de Adidas?
Si.

2.El voluntariado estaría dirigido a personas con necesidades, tanto para los que tengan falta de recursos, como dificultades en el ambiente familiar o exclusión social. Fomentando así, la inclusión social y el desarrollo de hábitos saludables ¿os interesaría ese tipo de VC?
Si. Gracias a la imagen de la marca favorecería a proyectos como este.

3.¿Qué tipo de actividades deportivas os gustaría desarrollar además de fútbol?
Se podrían llevar otras actividades que trabaja la marca como rugby o tenis.

4.¿Creéis que la práctica del deporte en equipo es favorable para la inclusión o la integración de las personas?
Absolutamente.

5.¿Consideráis que Adidas es la empresa adecuada para la práctica de un VC que desarrolle las habilidades individuales y sociales de las personas?
Si, ya que la imagen y la popularidad que tiene podría ayudar a estos tipos de actividades grupales.

6.El voluntariado se realizaría en Bombay durante el mes de julio, por lo que el hecho de la movilidad para el desarrollo del mismo ¿os resulta un problema?
Sería complicado, pero se podrían cuadrar empleados de cualquier distrito sin implicar un trastorno.

7.¿Qué consejos o recomendaciones nos podríais ofrecer?
El trabajo en equipo es esencial en Adidas así que sería necesario implicarse y empatizar con compis.

8.¿Consideráis que habría pocos o muchos empleados que se apuntarían al VC?
Creo que se ofrecerían muchos empleados.

Muchas gracias por su atención y si estáis interesados, cuando acabe el TFG os lo envío.

 Aparicio
MBPO San Sebastián de los Reyes
C/ Salvador Marchesi, 3 Assistant.
28702 San Sebastián de los Reyes, Madrid
C.I.F. A-26766261

Anexo 2: Entrevista a los empleados de Adidas

Preguntas para los empleados de Adidas.

El plan de Voluntariado Corporativo de Adidas es creado con el fin de ayudar a cientos de niños en la ciudad india de Bombay, quienes viven en unas condiciones de vida paupérrimas, tanto a nivel económico como a nivel social. Esta labor de RSC se basa en un proyecto llamado *Fútbol para todos*, que tendrá lugar en Bombay durante el mes de julio de cada año. Como el propio nombre del proyecto indica, el VC consistirá en mejorar las condiciones de vida de estas personas a través de un deporte que une culturas, el fútbol.

1. ¿Creéis que se podría llevar a cabo un plan de VC de la mano de Adidas?

Sin dudas. Adidas siempre está de acuerdo con estas propuestas.

2. El voluntariado estaría dirigido a personas con necesidades, tanto para los que tengan falta de recursos, como dificultades en el ambiente familiar o exclusión social. Fomentando así, la inclusión social y el desarrollo de hábitos saludables ¿os interesaría ese tipo de VC?

Sí. De hecho en nuestra plantilla trabajamos con personas con ~~estas~~ discapacidades y personas con riesgo de exclusión social.

3. ¿Qué tipo de actividades deportivas os gustaría desarrollar además de fútbol?

Running, baloncesto y tenis.

4. ¿Creéis que la práctica del deporte en equipo es favorable para la inclusión o la integración de las personas?

Siempre.

5. ¿Consideráis que Adidas es la empresa adecuada para la práctica de un VC que desarrolla las habilidades individuales y sociales de las personas?

Claramente.

6. El voluntariado se realizaría en Bombay durante el mes de julio, por lo que el hecho de la movilidad para el desarrollo del mismo ¿os resulta un problema?

Al ser un mes habrá que resolver las disponibilidades y costes.

7. ¿Qué consejos o recomendaciones nos podríais ofrecer?

Intentar que no sólo participe ADIDAS, sino que el resto de empresas importantes también se unieran.

8. ¿Consideráis que habría pocos o muchos empleados que se apuntarían al VC?

Creo que más del 35% estaría de acuerdo.

Muchas gracias por su atención y si estáis interesados, cuando acabe el TFG os lo envío.



Encargado

MBFO San Sebastián de los Reyes
C/ Salvador Madariaga, 3
MBFO San Sebastián de los Reyes, 28101
C.I.F. A-0878901

