

Gavi, the Vaccine Alliance – Fundación “la Caixa”: la Alianza para la Vacunación Infantil

Diego Arias Padilla
Joan Fontrodona

En noviembre del 2023, S. A. R. la infanta doña Cristina, directora del Área Internacional de la Fundación “la Caixa”, estaba satisfecha de haber renovado un año más la alianza para la vacunación infantil que tenía la fundación con Gavi, the Vaccine Alliance y la Fundación Bill y Melinda Gates (o Fundación Gates), la cual había registrado resultados muy buenos tras 15 años de funcionamiento.

Desde el inicio de esta alianza, en el año 2008, la Fundación “la Caixa” había aportado más de 46,7 millones de euros, con los que se había vacunado a más de 10 millones de niños en países de África y Asia. Si bien el proyecto había funcionado, también había tenido sus dificultades. Por parte de Gavi, la alianza con la Fundación “la Caixa” era un importante caso de éxito que buscaba replicar con otros socios privados. Al respecto, Gavi estaba en una nueva fase estratégica muy ambiciosa desde el 2021 (véase el **Anexo 1**). Después de tres lustros, era difícil ver qué otras estrategias podían llevarse a cabo para seguir incrementando las donaciones en los años siguientes y contribuir, de esa forma, a su nuevo plan estratégico.

Gavi, the Vaccine Alliance

Gavi se creó en el año 2000 para aumentar el acceso equitativo a las vacunas en países de ingresos bajos. Surgió en respuesta al “Reto Gates” que la Fundación Bill y Melinda Gates, en colaboración con la OMS, UNICEF y el Banco Mundial, había lanzado en 1998: “¿Cómo podemos proveer de vacunas a los niños que más las necesitan?”. El objetivo de Gavi era no solo proporcionar financiación para el acceso a las vacunas, sino lograr que, con el tiempo, los países a los cuales se ayudaba pudieran desarrollar por sí mismos programas para la inmunización de

Caso preparado por Diego Arias Padilla, profesor asociado de la University of Detroit Mercy, y el profesor Joan Fontrodona. Mayo del 2024.

Todo el material incluido en este documento ha sido proporcionado por la empresa, salvo que se indique lo contrario. Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Agradecemos el apoyo económico recibido de The New Venture Fund. Este caso se ha escrito con la colaboración de la Cátedra CaixaBank de Sostenibilidad e Impacto Social, IESE.

Copyright © 2024 IESE. Puede copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato para cualquier fin, excepto comercial, citando siempre el crédito correspondiente. No se permiten derivaciones ni adaptaciones sin el permiso escrito expreso de sus autores.

Última edición: 21/6/24



sus niños. En sus inicios, contó con la participación de Gobiernos como el de España, Estados Unidos, el Reino Unido, Noruega, Suecia, Países Bajos y Dinamarca; la única organización privada que apoyaba a Gavi era la propia Fundación Bill y Melinda Gates, que se comprometió con un donativo inicial de 750 millones de dólares.

El modelo de negocio de Gavi se basaba en una serie de ideas clave: aprovechar la demanda de vacunas en los países más pobres para enviar una señal a los fabricantes de que se puede lograr una economía de escala con ella; garantizar la financiación a largo plazo, fomentando la contribución gradual de los países beneficiarios; influir en el mercado de vacunas para mejorar su producción y accesibilidad; acelerar el acceso a las vacunas en países pobres y fortalecer los sistemas de salud y de inmunización; y buscar la inmunización sostenible, para que los países puedan gestionar sus programas de inmunización de manera autónoma.

Durante sus 24 años de funcionamiento, como parte de su misión de salvar vidas y proteger la salud de las personas aumentando el uso equitativo y sostenible de las vacunas, Gavi había ayudado a vacunar a más de 1.000 millones de niños en 78 países de bajos ingresos, evitando así más de 17,3 millones de muertes.

En términos económicos, el retorno de la inversión de Gavi se calculaba en 54 dólares por cada uno invertido en vacunas. Debido a la prevención de enfermedades y discapacidades, se logró medir un retorno económico del impacto de Gavi que, entre el 2000 y el 2020, fue de más de 230 miles de millones de dólares, y se esperaba que entre el 2021 y el 2025 se generaran alrededor de 100 miles de millones¹.

Fundación “la Caixa”

Los orígenes de la Fundación “la Caixa” se remontan a 1904 con la creación en Barcelona de la Caja de Pensiones para la Vejez y del Ahorro, conocida popularmente como “la Caixa”. En 1918, la institución formalizó su misión social y creó un órgano, Obra Social, enfocado en la salud, la igualdad y la cultura. Con el paso del tiempo, “la Caixa” experimentó un crecimiento significativo. Durante la crisis financiera del 2008, la red de cajas de ahorro que existía en España sufrió un traumático proceso de concentración, del que “la Caixa” salió fortalecida, hasta el punto de convertirse en una de las tres principales entidades financieras españolas, además de tener una fuerte presencia en el accionariado de algunas de las principales empresas españolas, como Telefónica y Repsol.

La Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias del 2013 impactó en la configuración jurídica de la Caixa”, por lo que, al año siguiente (2014), se constituyó la Fundación Bancaria “la Caixa”, mientras que la caja de ahorros se convirtió en banco y cambió su nombre a *CaixaBank*, aunque mantuvo el logo que Joan Miró había diseñado para la entidad en 1981. La Fundación Bancaria seguía teniendo el control de todas las participaciones industriales a través de la estructura de CriteríaCaixa, que era dueña del 40% de las acciones de CaixaBank. Con estos cambios, la Obra Social pasó a integrarse en la estructura de la Fundación Bancaria (el **Anexo 2** muestra el actual organigrama de la Fundación Bancaria).

La Obra Social tenía como objetivo construir una sociedad más justa y brindar oportunidades a quienes más las necesitan. Con un presupuesto anual de 500 millones de euros –aportados en su totalidad por CaixaBank–, su actividad se centraba en cuatro ejes: social, investigación, cultura y educación. El Área Internacional de la Fundación “la Caixa” se enfocaba en proyectos que

¹ Para más información, véase en <https://www.gavi.org/progress-report>



promovían el desarrollo sostenible y la igualdad en países de África, Asia y Latinoamérica. Sus principales acciones –que se llevaban a cabo en colaboración con las principales organizaciones– incluían empleo, educación, salud global, respuesta a emergencias y ayuda humanitaria.

Colaboración Gavi – Fundación “la Caixa”

En el 2005 se estableció un primer contacto entre Gavi y la Fundación “la Caixa”, en Mozambique, a través del CRESIB (Centro de Investigación en Salud Internacional de Barcelona). En la reunión estuvieron presentes Nelson Mandela y Graça Machel, principales impulsores y fundadores de Gavi junto con la Fundación Bill y Melinda Gates. Fruto de este encuentro fue la organización de un simposio en Barcelona para abordar los principales retos en el ámbito de la salud mundial, entre los cuales la inmunización era clave. En el 2008 tuvo lugar un segundo simposio sobre la reducción de la mortalidad infantil en el que Isidre Fainé, presidente de la Fundación “la Caixa”, confirmó el compromiso de la entidad de luchar contra la mortalidad infantil y cooperar con Gavi en la inmunización infantil con una donación inicial de 4 millones de euros.

Sin embargo, los planes de Fundación “la Caixa” iban más allá de un mero donativo. Su idea era aprovechar la extensa red de oficinas, la cartera de clientes y el prestigio y la imagen de actor social que tenía la entidad financiera para convertirse en un catalizador de aportaciones en España. El objetivo era sumar esfuerzos y abrir la posibilidad de recaudar aportaciones de sus empleados y clientes, además de servir como plataforma para aquellas personas e instituciones que desearan realizar contribuciones, aunque no tuvieran un vínculo comercial directo con “la Caixa”. El Área Internacional de la Fundación impulsó esta iniciativa, en colaboración con CaixaBank. En el año 2014 se sumó el Instituto de Salud Global (ISGlobal) de Barcelona como socio científico y académico.

Primeros años de la alianza

En un primer momento, se diseñó una estrategia para impulsar la recaudación de aportaciones tanto entre los clientes de CaixaBank como entre sus propios empleados, que complementase la aportación directa de la Fundación. Por parte de esta última, se aportaron 4 millones de euros en el 2008, cantidad que se repitió en el 2009 y, en el 2010, 3 millones de euros. Se preveía que la aportación directa de la Fundación fuese en descenso a medida que el programa de aportaciones fuese en aumento, hasta situarse en un millón de euros anuales.

Se desarrolló un sistema de reconocimiento por las aportaciones recibidas –a partir de 500 euros– en cuatro categorías: colaborador, Plata, Oro y Platino. En todos los casos, estas donaciones tenían derecho a las deducciones fiscales correspondientes según la ley española en vigor. Las categorías Plata, Oro y Platino reconocían la membresía de la Alianza para la Vacunación Infantil y otorgaban el derecho a usar un sello y material personalizado como prueba de pertenecer a ella. Además, en las categorías Oro y Platino ofrecían al cliente la posibilidad de visitar la sede de Gavi en Ginebra.

Las cantidades recaudadas, tras una buena acogida inicial, siguieron una tendencia decreciente tanto en número de aportaciones como en su cuantía total (véase, en el **Anexo 5**, información de las aportaciones en los primeros años). Ante estos resultados, se pensó en introducir algunos cambios para incrementar las recaudaciones. Aunque, a nivel institucional, “la Caixa” seguía comprometida con Gavi, si la donación directa disminuía y la cantidad recaudada también lo hacía, la donación total perdería fuerza y la alianza con Gavi podría verse en peligro.