

El papel de un gran banco en una sociedad global

por **D. Francisco González**

*Conferencia pronunciada
el 3 de noviembre de 2003*

Forum Deusto

El papel de un gran banco en una sociedad global

Francisco González*

Los cambios sociales

Hoy quisiera desarrollar ante ustedes el tema del papel de un gran banco en la sociedad global. Creo que es un tema que interesa no sólo a los profesionales de los servicios financieros, sino que tiene un alcance económico y social muy amplio.. Los grupos financieros somos agentes económicos especialmente expuestos en el escaparate de la atención pública y objeto de más severo escrutinio, por una razón fundamental. Nuestros servicios alimentan al corazón y al sistema nervioso de las economías y, además, trabajamos con la confianza que en nosotros depositan millones de clientes, un intangible sobre el que reposa todo el sistema económico. No puede haber una economía sana sin un sistema financiero sólido y creíble.

* FRANCISCO GONZÁLEZ RODRÍGUEZ. Presidente del BBVA desde enero del año 2000, previamente a la fusión del BBV y el Banco Argentaria fue presidente de Argentaria el período 1996-1999. Fue también durante este período miembro del Consejo de Administración de ENDESA, Presidente del Banco Uno-e, Banco Hipotecario de España, Banco Exterior de España, Caja Postal y Banco de Crédito Local. Fundador de la Sociedad de Valores FG Inversiones Bursátiles. Es también Corredor de Comercio y Agente de Cambio y Bolsa de la Bolsa de Madrid (1982). Actualmente es miembro de la European Financial Services Roundtable (EFR), Consejero del Institute for International Finance (IIF), miembro de Institut Européen d'Etudes Bancaires (IIEB), del Capital Markets Consultative Group del Fondo Monetario Internacional y de la International Monetary Conference. Presidente de la Fundación BBVA y patrono de la Cruz Roja, Fundación de Ayuda contra la Drogadicción, Fundación Víctimas del Terrorismo, entre otros.

Comenzaré por unas reflexiones generales acerca de los cambios que están transformando la sociedad; luego me referiré a cómo tales cambios afectan a y son afectados por la transformación en la industria de los servicios financieros; y finalizaré, si ustedes me lo permiten, con alguna reflexión adicional sobre la visión y la acción de BBVA en este proceso.

Comenzaré pues por un breve repaso a los grandes cambios sociales que estamos viviendo. Gran parte de ellos se resumen en el advenimiento de la sociedad global.

Cuando hablamos de sociedad global estamos refiriéndonos a la transformación que está teniendo lugar desde el último cuarto del siglo xx hasta nuestros días. Y consiste, básicamente, en la interacción económica, financiera, cultural y social en todo el mundo en tiempo real, gracias al empuje de factores como el cambio tecnológico, especialmente la revolución de las telecomunicaciones y la información, la supresión de barreras al comercio y al flujo de capitales, y la mundialización de las agendas públicas.

En este contexto, hay fenómenos emergentes cuya importancia desborda lo imaginable. Pensemos, por poner un ejemplo, en el surgimiento de China como nueva potencia económica, en función de su atractivo para una amplia variedad de industrias manufactureras (así como también en el desarrollo de software y otros servicios).

China es un país de 1.300 millones de habitantes, que está creciendo a ritmos anuales en torno al 10 %, con una base de mano de obra cualificada cada vez mayor, y que es capaz de absorber cotas crecientes de producción, que desplazan por su relación precio/calidad a otros focos manufactureros tradicionales.

La emergencia de China obliga a esos países a re-situarse en un escalón superior de la cadena de valor. Hay, por tanto, una dimensión de riesgo, que corre pareja con una de oportunidad: esa mayor integración de China en el sistema económico mundial supone también que se abre un gran mercado de consumo que proporciona nuevas oportunidades. La prueba es clara: en los últimos cinco años, las exportaciones de China han crecido un 225 %. Pero en ese mismo período, sus importaciones han tenido un crecimiento relativo aun mayor, cercano al 300 %. Ante esto, cabe, como hacen algunos, lamentarse por las posiciones perdidas y pedir medidas proteccionistas, o cabe mejor pensar en sacar partido a este tremendo potencial, participando en ese desarrollo, y reordenando los recursos productivos desplazados a nichos y procesos en los que tengan ventajas competitivas.

Pensemos, por poner otro ejemplo de cambios radicales que suceden en nuestro entorno, en los desarrollos en biotecnología y biomedicina. Si en los últimos cien años la esperanza de vida se ha multiplicado por dos, los recientes avances en biotecnología y la rápida difusión de esos avances, a partir, entre otras, de las investigaciones sobre el genoma humano, van a suponer que esa esperanza de vida (y de vida con calidad) va a continuar creciendo, con claras consecuencias demográficas, económicas y sociales. Entre otros, para las instituciones financieras (bancos, compañías de seguros) que tenemos que integrar la perspectiva de clientes que van a llegar a su retiro con muchos años de vida por delante.

En todo caso, la sociedad global no hace desaparecer ni mucho menos las diferencias económicas, culturales, políticas o sociales. Más bien les otorga una mayor visibilidad. Justamente, este conocimiento de la diversidad de condiciones económicas y sociales de los distintos mundos que coexisten en la sociedad globalizada es el ingrediente más importante del *malestar en la globalización*, que se expresa a través de muy diversos movimientos anti-globalización.

A tal punto, que algunos comienzan a hablar no ya de anti-globalización, sino de la posibilidad de una *des-globalización*, un reflujo del movimiento globalizador, vencido por el choque de civilizaciones, y por el renacimiento de los obstáculos al comercio y las barreras proteccionistas, junto con la sobrerregulación defensiva. En las palabras del profesor de Princeton Robert Gilpin, autor de *El reto del Capitalismo global: La Economía Mundial en el siglo XXI*, «muchos libros proclaman que, nos guste o no, el capitalismo global y la globalización económica están aquí para quedarse... Sin embargo, pese a los inmensos beneficios del comercio libre y otros aspectos de la economía global, una economía global abierta e integrada ni está tan extendida ni es tan inexorable como muchos dan por supuesto».

Sin poner en duda la necesidad de prudencia en el análisis de estos fenómenos, ni las amenazas al proceso de globalización, yo soy de los que creen que la globalización es imparable, y que el futuro pertenecerá a quienes sepan leerlo con anticipación y convertir sus retos en oportunidades.

Se discute hasta qué punto estamos asistiendo al nacimiento de un tiempo nuevo en la Historia de la Humanidad. Yo no tengo duda de que el tiempo que nos ha tocado vivir es radicalmente distinto y, en mi opinión, mejor, o al menos, lleno de potencialidades de mejora.

Pero, sin duda, es también un tiempo en el que la escala de los problemas está proporcionada al propio proceso de globalización.

La sociedad global afronta problemas globales. El primero de ellos, porque su resolución es un pre-requisito del desarrollo político, económico, social y cultural, es la seguridad global, la batalla contra el terrorismo en todas sus manifestaciones. El conjunto de las sociedades civilizadas tienen un claro compromiso contra esa lacra para la convivencia y esa persistente amenaza al progreso económico y social que es el terrorismo, como expresión de la *«privatización de la guerra»*, según la metáfora de Joseph S. Nye. Sin ese compromiso por parte de todos no sólo corre riesgo la seguridad de cada uno, sino todo el edificio del orden mundial.

No es preciso que les explique a ustedes un fenómeno con el que, por desgracia, están tan familiarizados. Mejor que nadie saben cuán destructivo ha sido y está siendo el impacto del terrorismo en el País Vasco y en toda España, qué pérdida de oportunidades ha supuesto para esta tierra y qué freno al desarrollo sigue suponiendo. Los españoles y los vascos entienden bien la necesidad de mantener una política de firmeza frente al terrorismo, la necesidad de confiar en los mecanismos del Estado de derecho para su prevención y su represión, y la imperiosa exigencia de rechazo moral de esos fieros enemigos de la libertad y la vida que son los terroristas. Ninguna causa merece llamarse política si ampara el terrorismo. Ningún terrorista puede ampararse en la política para sus acciones. La política trata de la convivencia entre los hombres libres, y donde hay terrorismo no hay libertad.

El segundo problema global en orden de importancia es, lógicamente, el de la distribución de la renta y la riqueza. La visibilidad global de los distintos estilos de vida de las diferentes sociedades alimenta tendencias positivas de emulación y afán de logro, pero también agudiza los sentimientos de privación relativa de los desfavorecidos y sirve de caldo de cultivo para formas más o menos violentas de protesta.

Pese al considerable aumento de la renta y la riqueza mundiales en el último siglo, y la drástica reducción de la pobreza extrema (que ha disminuido del 70 % de la población al comienzo del siglo xx al 20 % a su fin), las diferencias entre países ricos y países pobres han aumentado. Medio siglo atrás, la renta per cápita del país más rico superaba en 30 veces a la del país más pobre. Hoy la diferencia es de 65 veces.

Y el tercer problema global es el de la sostenibilidad del modelo de desarrollo, el compromiso intergeneracional para la preservación de los recursos naturales y físicos no renovables.

En este cuadro de problemas globales, se hace más importante la presencia de actores globales, de instancias capaces de articular respuestas coherentes a estos desafíos. Los mecanismos de gobernanza (*governance*) de la sociedad global, van desde la cooperación y asociación interestatales, las instituciones multilaterales, las organizaciones no gubernamentales, hasta las empresas multinacionales, deben adaptarse a este nuevo entorno y a sus exigentes demandas.

Tras la caída del Muro de Berlín, el paradigma de sociedad democrática abierta y economía de mercado no tiene un competidor global. Sus enemigos no proponen una alternativa, una visión del mundo con pretensiones de coherencia. Pero este paradigma triunfante se enfrenta a desafíos en los que se juega su futuro. En ese entorno, las grandes empresas en general y las grandes empresas financieras en particular tenemos un papel importante que desempeñar.

Los retos de las empresas

Los impactos del cambio tecnológico y la globalización sobre las empresas son variados y complejos. Pero, sintetizando mucho, se pueden reducir a dos fundamentales:

El primero, un reforzamiento de la competencia, que se genera en varios frentes; por una parte, la globalización amplía el número de competidores en cada mercado. Este efecto es más o menos rápido e intenso dependiendo del sector concreto del que se trate; pero, ciertamente, cada vez quedan menos actividades protegidas de la competencia exterior (o, en sentido inverso, cada vez quedan menos actividades en los que las empresas no tengan opciones, oportunidades, de ampliar su escala, accediendo a otros mercados).

A esto se refería Peter Drucker cuando dijo, hace ya algunos años: *«En el futuro, habrá dos tipos de empresarios: los que piensen globalmente y los que estén en el paro»*.

El cambio tecnológico también incrementa la competencia, porque acelera el ritmo de la innovación; ciertas empresas desarrollan mejores procedimientos para «hacer las cosas», y obtienen ventajas competitivas que otras empresas deben esforzarse por incorporar, si no quieren quedar fuera del mercado.

La innovación es, a veces, más radical: no sólo permite hacer mejor las cosas; también permite hacer cosas nuevas. Nuevos productos para

satisfacer determinadas necesidades, o nuevos tipos de empresas que proveen estos productos o servicios. Esto puede borrar las fronteras entre los sectores tradicionales; empresas que operaban en un sector determinado pueden, gracias a la tecnología, pasar a competir en otro sector distinto del suyo originario.

El segundo gran impacto proviene de esa sociedad a la que la empresa pretende servir: la sociedad, a impulsos de la revolución tecnológica y de la globalización, transforma sus hábitos y, con ellos, el tipo de bienes y servicios que demanda, y, también, la forma, los canales, los medios por los que accede a ellos.

Estos cambios afectan incluso, a la percepción de las empresas por parte de la sociedad. Las empresas se han convertido en un referente social básico. Y las personas tienen cada vez acceso a más y mejor información. En consecuencia, exigen cada vez más a las empresas.

No sólo se les pide una buena relación calidad/precio en sus productos, y que generen empleo y riqueza. También se espera de ellas transparencia y buen gobierno; y aún más, lo que se entiende por una actuación socialmente responsable, que incluye acciones, más allá del cumplimiento de la ley, que contribuyan a la preservación del medio ambiente y a la mejora y el desarrollo económico, social y cultural.

Las empresas tienen que reaccionar a estos impactos con un esfuerzo continuo de adaptación, porque lo único firme, lo único estable del entorno al que se enfrentan las empresas, es el cambio. La transformación ha de abordar, al menos, tres frentes.

El primer frente es el «técnico»: la mejora de su productividad, la eficiencia y la calidad de los productos y servicios.

El segundo frente es el que podríamos llamar «estratégico»: el nuevo entorno requiere un replanteamiento del tamaño de la empresa, de su gama de productos, de las áreas geográficas donde producirlos y comercializarlos... Las empresas, además, han de transformar su organización para potenciar su capital humano, extrayendo de él el máximo rendimiento y la máxima capacidad de innovación. Y para conseguir estructuras flexibles, capaces de responder a todos los retos que plantea el cambio continuo.

El tercer frente es el que podríamos llamar «social»: las empresas han de configurar una estrategia coherente de aproximación a la sociedad, para responder a las demandas de ésta, en términos de comporta-

mientos transparentes y éticos, y de contribución a la sostenibilidad y al bienestar general.

Los sistemas financieros ante la sociedad global

Este cuadro de drásticos cambios, que han de afrontar todas las empresas y sectores, afecta de manera muy directa y particular a la industria financiera. Porque, si alguna industria es global, esa es la industria financiera. Y si alguna industria ha de afrontar y resolver el reto tecnológico, la revolución de la información, esa es la industria financiera.

Las materias primas con las que trabajan las empresas financieras —y los bancos, en particular— son: el dinero y la información.

El dinero es global en un sentido pleno; cada vez más el dinero está desmaterializado y se convierte en apuntes contables; es decir, en información, susceptible de ser codificada, transmitida, procesada...

En la banca, los costes de producción y de transporte son muy bajos, y la esencia del negocio es la información, la capacidad de gestión del riesgo, el asesoramiento y la relación con los clientes, en suma, el conocimiento.

Y las entidades financieras —y, entre ellas, de manera muy especial, los bancos— están en el centro de las sociedades y estrechamente ligados a los grandes cambios sociales.

Los bancos son los grandes facilitadores («enablers») de las sociedades modernas. Porque son elementos fundamentales en el sistema de pagos global, indispensable para la actividad diaria de las personas, de las empresas, de las administraciones públicas. Y porque facilitan el ahorro y la financiación de las actividades productivas y del consumo, canalizando los recursos desde aquellos agentes con capacidad de ahorro hacia aquellos que los necesitan. Los bancos, con su conocimiento acumulado, y con el volumen de su balance, son capaces de transformar los plazos y de analizar, diversificar y gestionar los riesgos, con lo cual mejoran la asignación de recursos en la economía.

En consecuencia, los bancos y, en general, la industria financiera, son cruciales para el crecimiento económico y el desarrollo.

Pero, aparte de su relevancia microeconómica, para el funcionamiento correcto de las decisiones de ahorro y gasto de los agentes, y

de su importancia macroeconómica, los bancos tienen una enorme repercusión social. Cada banco está en el centro de la vida diaria de millones de personas, de todos nosotros, proporcionándonos servicios que a todos nos importan mucho: la financiación de nuestra vivienda, nuestra pensión de jubilación, nuestros ingresos y pagos diarios...

Sin embargo, si analizamos la industria financiera, observamos que está relativamente atrasada en su proceso de adaptación a los cambios tecnológicos y sociales.

En el grado de incorporación de tecnología a los procedimientos y la mejora de la productividad y la eficiencia; en el desarrollo de nuevos productos y servicios adaptados a las nuevas necesidades de la clientela; en las transformaciones generales de la estructura del sector, para adaptarse a un mercado global; en la flexibilidad de las organizaciones; en la construcción de marcas que diferencien a los productores. En ninguno de estos aspectos, los cambios en la industria financiera se acercan a la profundidad y la extensión que han alcanzado en otros sectores.

Este retraso se ha debido, sobre todo, a que la industria financiera y, especialmente, la banca, ha sido, históricamente, una actividad sometida a una regulación específica, con un grado de rigor y de detalle muy superior a la de otros sectores.

Tradicionalmente, el intervencionismo público en la banca se ha justificado, precisamente, por la relevancia macroeconómica y social de la actividad financiera, y por la necesidad de mantener la estabilidad del sistema financiero y la confianza del público en él.

Pero, en contrapartida, convirtió a la banca en una actividad altamente burocratizada, con un grado relativamente bajo de competencia y, por tanto, con escasos incentivos para la innovación.

En las últimas décadas, se ha extendido la convicción de que esta sobreprotección de la industria bancaria era negativa para el buen funcionamiento del sistema bancario, y no se justificaba en términos de la mayor seguridad que podía proporcionar. Y desde los años 70 se ha ido desarrollando, en prácticamente todos los países, un proceso de liberalización y desregulación de los sistemas financieros. Paralelamente, ha ido aumentando la competencia, lo que ha generado cambios muy importantes en cada institución y en el conjunto del sector.

A pesar de estos progresos, queda aún mucho por hacer. Y no sólo en lo que se refiere a la regulación, o a las tecnologías financieras. En la

relación de la banca con la sociedad perviven todavía muchas actitudes que son una herencia del pasado. Estas actitudes se reflejan en el propio vocabulario de la banca: seguimos hablando de «otorgar» o «conceder» un crédito, como si esta operación fuera un acto de gracia del banco, en vez de una venta a un cliente, por la que debemos competir con otros bancos. Seguimos denominando «oficinas» a los puntos de venta, revelando esa visión administrativa del pasado, y no la visión comercial que ahora se exige. Estos son rasgos culturales cuya modificación lleva tiempo. Pero ya está ocurriendo, y esta evolución sólo puede hacerse más profunda y acelerada.

Sin duda las especiales características de la industria financiera justifican la existencia de una regulación específica. Sin embargo, esta regulación va a continuar evolucionando hacia el establecimiento de criterios más generales y homogéneos para todos, abriendo márgenes aún mayores para la autorregulación y el impulso de la competencia y la innovación. Esta es la línea en la que está avanzando el Comité de Basilea, y, también en esa dirección caminan los esfuerzos por establecer estándares contables de validez internacional.

Por tanto, creo que en los próximos años, la banca va a recuperar el retraso acumulado con respecto a otros sectores, y va a experimentar un proceso de transformación radical, para atender a las exigencias de esta sociedad global.

Las transformaciones futuras de la banca

Cuando digo que la banca tiene que afrontar los retos de una sociedad global no quiero decir, en absoluto, que en el futuro todos los bancos tengan que ser globales, en el sentido de que estén presentes en todos los mercados y en todo el mundo.

En ese mercado global perfectamente podrían subsistir y prosperar entidades especializadas, entidades que dominan muy bien una actividad concreta, un segmento de mercado, un área geográfica y de ahí extraen importantes ventajas competitivas.

Sin embargo, algunos bancos sí serán globales y, en todo caso, la ampliación del mercado relevante conduce a un aumento del tamaño medio de los intermediarios financieros y a una reducción de su número.

En el siglo XIX, la inmensa mayoría de los bancos eran de ámbito local. En la mayor parte de los países, incluida España, ha habido que es-

perar hasta bien entrado el siglo xx para encontrar bancos de ámbito verdaderamente «nacional». Y sólo en las últimas décadas, algunas entidades han abordado la internacionalización.

De hecho, se está produciendo un importante proceso de consolidación del sector, a escala global; en Estados Unidos ha sido, sigue siendo, especialmente intenso. Sólo hace unos días, Bank of America anunciaba la adquisición de Fleet Boston, que ha convertido a la institución resultante en la tercera del mundo, tras Citigroup, producto de la fusión de Citi y Travellers, y Mizuho, el banco japonés que surgió de la fusión de varios en los 90, sobrepasando a JP Morgan Chase, a su vez el resultado de la fusión de otros dos de los mayores bancos de EEUU hace tres años. En Europa, este proceso también ha ocurrido, aunque a menor escala, y, por el momento, y excepto casos muy concretos, limitado al ámbito nacional: fusiones de bancos británicos, españoles, franceses, etc...

Pero existe todavía un exceso de oferta financiera global, y este proceso de concentración del sector habrá de continuar. Centrándonos en nuestro entorno más cercano, en el área del euro hay todavía más de 8.000 bancos para un mercado progresivamente más integrado y homogéneo. En algunos sistemas bancarios nacionales —especialmente, en el italiano o el alemán— todavía hay un margen muy importante para fusiones internas.

Sigue existiendo una segmentación apreciable entre los distintos mercados bancarios nacionales en Europa: diferencias regulatorias, culturales, lingüísticas, que reducen las ventajas e incrementan los costes de ejecución de cualquier fusión transnacional.

Sin embargo, la fase siguiente, la de las fusiones transnacionales, es inevitable, y terminará por llegar, a medida que esas segmentaciones de las que antes hablé vayan diluyéndose, y que las presiones de la tecnología y la lógica del mercado se vayan haciendo más apremiantes.

Cuando esto ocurra, los grandes bancos españoles estarán en una posición excelente, porque se cuentan entre los mejores de Europa: entre los más eficientes, los más fuertes en términos patrimoniales, los más flexibles; y entre los que cuentan con un mayor potencial de crecimiento, a partir de nuestra base en una economía como la española —que crece a un ritmo más alto que el europeo— y en Latinoamérica, donde el crecimiento potencial de la economía es de más del 4 %, y el grado de bancarización es todavía muy bajo.

Pero, entre tanto, cuando hablo de que los bancos deben responder a los retos de la sociedad global, no estoy refiriéndome sólo al tamaño, sino a otro tipo de variables, sobre las que sí se deben adoptar decisiones inmediatas.

Para competir en ese mercado global, más amplio, duro y abierto, los bancos del futuro habrán de:

- 1.º Incrementar de manera drástica sus niveles de eficiencia, hasta niveles muy superiores a los que actualmente presentan los mejores bancos.
- 2.º Mejorar —y personalizar— el servicio que prestan a sus clientes.

Para conseguir esa mejora drástica de la eficiencia, y al contrario de lo que normalmente se interpreta, creo que la variable fundamental sobre la que cabe incidir, la que ofrece un margen más importante de mejora en la banca, no son los costes, sino los ingresos.

Por supuesto hay que actuar sobre los costes: los bancos tienen, en general, servicios centrales de un tamaño excesivo, una herencia más de su pasado «sobre regulado». Y hay margen para gestionar mejor una red de distribución, que es muy compleja, con un gran número de oficinas físicas, atendidas por muchas personas.

En esta línea, los bancos han de promover canales menos costosos para la comunicación con sus clientes, y para llevar a cabo aquellas transacciones con menor valor añadido. Y, desde luego, hay un segmento creciente de clientes que prefiere estos canales (telefónicos, Internet, etc...) como vía habitual para acceder a su banco.

Sin embargo, en un mercado cada vez más competido, y con una clientela cada vez más informada y exigente, los márgenes seguirán siendo reducidos, y el control de costes no es suficiente. Habrá que esforzarse especialmente por aumentar los ingresos. Y para ello, los bancos tendrán que ser capaces de dar mayor calidad de servicio, de incrementar el valor añadido de los servicios y los productos que venden, y de desarrollar nuevos servicios que sus clientes consideren conveniente adquirir a los bancos.

Y la mayor ventaja competitiva no radica en los productos, que pueden ser más o menos fácilmente reproducidos, sino en la relación con el cliente, en mantenerla y reforzarla, en conocer muy bien sus necesidades para poder satisfacerlas, incluso adelantándose a sus demandas.

Para ello, se necesitan importantes inversiones tecnológicas, que mejoren la recogida, el procesamiento y el análisis de la información. Pero sobre todo, se necesitará la formación y el talento de las personas, aplicado a tareas organizativas, de I+D+i, de asesoramiento.

Las entidades financieras tienen que acercarse más a la vida de las personas. Personas integradas en una sociedad más rica y plural, con necesidades variadas y crecientes. El gran reto de los bancos es expandir la gama de productos y servicios, de soluciones que son capaces de ofrecer para la vida de las personas. Están en excelentes condiciones para ello: tienen la relación y la información sobre el cliente, tienen la capacidad para procesar esa información y extraer conocimiento, y tienen una red de distribución, amplia y entrenada, que deben rentabilizar.

Y, de hecho, ya está desarrollándose una tendencia clara por parte de ciertas entidades financieras a vincularse con lo que en la literatura anglosajona sobre el tema se denominan «*life events*». Es decir, todos aquellos hitos importantes en la vida de las personas: el primer trabajo, el matrimonio, el nacimiento de hijos, los estudios universitarios, la jubilación, etc.

Los «*life events*» son la fuente de la mayoría de las necesidades financieras de las personas; pero, sobre todo, acercar el banco a estos hitos le permite fortalecer su vinculación con el cliente y elevar la propuesta de valor que se le hace, extendiéndola al asesoramiento integral a largo plazo, a su planificación financiera de acuerdo con sus objetivos vitales e, incluso, anticiparse a las demandas que puede formular.

A partir de esta mayor vinculación con la vida de las personas, las entidades financieras tenderán a expandir su oferta de servicios no estrictamente financieros.

La importancia de los intangibles estratégicos

Si me permiten proponerlo de una forma muy gráfica, les diría que los bancos hemos dejado de tener clientela y somos conscientes de tratar con clientes. Esto es, dejamos de contemplar a nuestros interlocutores comerciales como sumas estadísticas y comenzamos a verlos como personas.

En ese escenario se hace presente el valor creciente de los intangibles estratégicos. Cuando hablamos de una institución financiera,

como lo es BBVA, estamos considerando dentro de ellos aspectos tales como el valor de la marca, la imagen y la reputación corporativa, el buen gobierno corporativo y la responsabilidad social corporativa. Me voy a referir al alcance de todos ellos con brevedad.

Pero déjenme aclarar antes que, en mi opinión, los intangibles estratégicos no son inconmensurables, sino que, al contrario deben poder ser medidos con métricas precisas y eficaces, puesto que son integrantes cada vez más importantes de la ecuación de valor.

El valor de la marca va mucho más allá de las dimensiones que habitualmente vienen a la mente cuando se piensa en ella. Las grandes compañías capitalizan sobre marcas fuertes que proporcionan a los diferentes grupos de interés con los que se relacionan (y, muy especialmente a los clientes) anclajes de relación, una especie de taquigrafía del conocimiento y de la emoción, que da sentido a su vínculo con la entidad. Por eso hablamos en BBVA de la marca-experiencia, un paso más allá de la consideración tradicional de la marca, que resume el conjunto de experiencias que la gente vive al relacionarse con la empresa.

La dimensión organizativa, el carácter de la organización vivido hacia dentro y proyectado hacia fuera, es una parte integral de esa experiencia. Una organización abierta, no burocratizada, orientada al cliente, anticipadora de los cambios que van a tener lugar a su alrededor, es algo que la gente, los clientes, perciben y valoran, frente a una organización anquilosada, centrada en sí misma y cerrada al cambio. Y también es un ingrediente fundamental del clima interno de la empresa, lo que incide, de nuevo, sobre su *performance* hacia el exterior.

Junto a ello, en los últimos años están adquiriendo una importancia cada vez mayor otras dimensiones dentro de los intangibles estratégicos, básicamente la calidad del gobierno corporativo y el ejercicio de la responsabilidad social corporativa.

Me interesa subrayar a este respecto que no estamos ante una simple moda, sino ante elementos definitorios de un marco empresarial nuevo, de un nuevo concepto de la empresa.

Comenzaré por el buen gobierno corporativo. Es uno de los grandes temas que han saltado a la agenda pública al hilo de los resonantes escándalos empresariales de los últimos años. Pero se trata de una cuestión que desborda esa circunstancia. He señalado en alguna ocasión que el buen gobierno corporativo no podemos contemplarlo

como una medicina para paliar los escándalos empresariales (una especie de antibiótico para la enfermedad corporativa), sino que tenemos que verlo como la proteína que permite el crecimiento saludable de la empresa. En efecto, un buen gobierno corporativo reporta bienes no sólo para la empresa que lo practica, sino para el entorno económico general en el que se desenvuelve.

Hay un argumento político de primera magnitud en esta cuestión: sin una filosofía de buen gobierno corporativo será difícil que arraiguen en la sociedad actitudes favorables hacia la empresa. Una sociedad en la que menudearan los ejemplos de mala práctica corporativa sería pasto rápido de la demagogia y caldo de cultivo para alternativas distintas a la economía de mercado.

Pero, además, un entorno de buen gobierno corporativo, en el contexto de una creciente globalización de los mercados se convierte en ventaja competitiva para la atracción de capitales y especialmente para conseguir un diferencial positivo de capital *paciente*, de inversores que piensan en el largo plazo.

El buen gobierno corporativo sirve la orientación del comportamiento de las empresas hacia el crecimiento rentable y sostenible en el tiempo. Dimensiones del mismo como la transparencia, la veracidad, los buenos sistemas de *checks and balances*, la integridad ética de los administradores, el cumplimiento de los deberes de lealtad y diligencia, la prudencia, y hasta el compromiso con la sociedad son instrumentales para conseguir el crecimiento sostenible de la compañía y, por ende, la creación de valor a medio y largo plazo para sus accionistas.

Los pilares sustantivos de un buen gobierno corporativo capaz de aportar valor a medio y largo plazo a una empresa son la independencia, la transparencia y la lealtad. Junto a ellos, es además preciso que el gobierno de la empresa sea eficaz, acorde con su *código genético*, con su cultura corporativa, y con las necesidades del entorno en que se desenvuelve. Todo ello lo estamos aplicando con rigor en BBVA y a ello me referiré en la parte final de esta intervención.

Pero, antes de ello, quiero referirme a otra dimensión de los intangibles, de creciente importancia en la empresa de hoy, la responsabilidad social corporativa (RSC).

La concepción liberal clásica y sus epígonos neo-liberales (el más destacado exponente reciente de esta filosofía sería el Premio Nobel Milton Friedman) entienden que la responsabilidad social de la empresa

consiste en maximizar el rendimiento para sus accionistas: todos los recursos disponibles deben orientarse en esa dirección y no pueden distraerse en actividades filantrópicas que, en su caso, corresponderán a los individuos a título individual, pero nunca a las corporaciones.

Esa visión se antoja hoy muy estrecha y corta de miras. Porque cada vez está más claro que incluso desde la perspectiva de la maximización del beneficio de los accionistas, el ejercicio de las distintas facetas de la RSC tiene un retorno a medio y largo plazo.

La RSC la entendemos como el conjunto de actividades y actitudes que expresan el compromiso de la empresa con el desarrollo y el progreso de las sociedades en las que actúa. Entre sus dimensiones más relevantes se encuentran el compromiso medioambiental, la acción social interna, y la acción social externa.

Estas dimensiones de la responsabilidad social corporativa no son un añadido cosmético ni un elemento marginal en la estrategia corporativa, sino que se relacionan con el *core business*. A través de ellas se añade valor a los accionistas, puesto que los consumidores valoran diferencialmente a una empresa que se compromete con su entorno, los empleados refuerzan su identificación, su lealtad, y su orgullo de pertenencia, y la sociedad devuelve ese reconocimiento en forma tangible, incluso a través de la disposición a pagar un precio algo más alto por los productos o servicios de una empresa socialmente responsable.

Por ello, el ejercicio de la responsabilidad social corporativa debe estar profundamente enraizado en el negocio, debe participar de su lógica y debe medirse con la misma exigencia que otras funciones corporativas.

El enfoque BBVA

Permítanme que, para finalizar, les ofrezca algunos apuntes acerca del modo en que desde BBVA tratamos de responder a estos desafíos. Me voy a referir sucesivamente a la dimensión organizativa, y a nuestro enfoque de buen gobierno y de responsabilidad social corporativa.

Hemos considerado que en este nuevo entorno empresarial, la existencia de una cultura corporativa fuerte y enraizada en la organización era un requisito para abordar con mentalidad ganadora los desafíos del presente y del futuro. Partimos de una visión rotunda (*BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas*). Esta visión la con-

cretamos en una proposición (*Nos comprometemos a aportar mejores soluciones a nuestros clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad*), de la que extraemos unos principios de cultura corporativa en los que conjugamos el protagonismo del cliente, el compromiso con los accionistas, el compromiso con nuestra gente, nuestro estilo y nuestros valores de referencia, la tensión innovadora y, por último, nuestra apuesta por la sociedad en su conjunto.

Esta visión y estos principios no pueden quedarse en el plano enunciativo o teórico. Queremos que sean vividos por cuantos integran BBVA, y hemos dedicado importantes recursos a difundirlos y a convertirlos en práctica. Desde la organización se dan pasos sustanciales, como la reciente reorganización del equipo directivo, para enviar señales de compromiso con estos valores. Esta cultura se vive cada día más intensamente en BBVA y los frutos empiezan a ser visibles.

Una parte importante de este cambio interno tiene que ver con la formación, nuestra capacidad de retener talento mediante la provisión de un entorno de oportunidades para nuestra gente. Dedicamos por encima de 20 millones de euros a la formación de nuestros empleados en tecnología, en formación financiera, en habilidades directivas, y en idiomas, entre otras cuestiones.

He dicho muchas veces que el éxito en la industria de los servicios financieros reposa en el triángulo que forman la estrategia, los sistemas y los equipos humanos. Creo que tenemos una estrategia adecuada, que contamos con sistemas cada vez mejores, y nos tenemos que aplicar aun más en capitalizar sobre el equipo humano.

Por lo que se refiere al reto del buen gobierno corporativo, me parece que los pasos dados por BBVA han sido gigantescos. Nuestro sistema de gobierno corporativo, adoptado en julio de 2002, ha merecido un amplio reconocimiento internacional. Hemos sido pioneros en prácticas de buen gobierno que han aplaudido, entre otros, la Bolsa de Nueva York.

En esencia, nuestro sistema de gobierno corporativo busca reforzar la independencia, la transparencia y la responsabilidad del órgano de gobierno. Seguimos la mejor doctrina tanto nacional (*Informe Aldama*) como internacional (*Informe Winter*, *Informe Higgs*, *Business Roundtable*, *National Association of Corporate Directors*) y la adaptamos a nuestro entorno cultural.

Hemos optado por un Consejo reducido, independiente y fuerte. Nuestro Consejo consta de 14 miembros (de un máximo posible de 18 de acuerdo a los Estatutos), de los que 3 son ejecutivos y 11 externos.

La clara mayoría de independientes (casi el 80 % de los consejeros lo son) es aún más exigente cuando hablamos de los órganos especializados del Consejo, especialmente las Comisiones de Auditoría y Cumplimiento y la de Nombramientos y Retribuciones, ambas formadas íntegramente por independientes. También los independientes constituyen mayoría en la Comisión Delegada Permanente y en la Comisión de Riesgos.

En nuestro modelo de gobierno corporativo la independencia de nuestros consejeros la entendemos de forma muy estricta en lo que se refiere a la evitación de los conflictos de intereses. No pueden ser consejeros independientes de nuestra entidad quienes estén vinculados con algún accionista significativo de la misma, quienes hayan desempeñado responsabilidades ejecutivas en el Grupo en los 3 años anteriores, quienes estén vinculados al auditor, ni quienes tengan cualquier género de relación significativa directa o indirecta con las sociedades del Grupo.

Definimos un triple pilar en la actividad del consejero: la responsabilidad, la incompatibilidad y la dedicación. La responsabilidad da la medida de la relevancia del consejo, la incompatibilidad (estrictamente definida) evita los conflictos de intereses, y la dedicación es la garantía de un Consejo que se toma en serio la defensa de los intereses de los accionistas.

Junto al gobierno corporativo, la responsabilidad social de nuestro grupo se expresa también a través del compromiso medioambiental y del compromiso social externo e interno.

En el primero de los aspectos, BBVA no sólo asume los compromisos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas de 2002, con la consiguiente reducción de su impacto ecológico directo (exigencia medioambiental en los edificios, ahorro y reciclado de papel, ahorro energético y de agua, reciclado de desechos, exigencia de respeto al medio ambiente a sus proveedores), sino que, además, introduce criterios medioambientales en el análisis de riesgos de las operaciones financieras, aspecto en que BBVA ha desarrollado una metodología propia. También BBVA trabaja activamente en la financiación y asesoramiento de proyectos de conservación y mejora medioambiental.

Por lo que se refiere al compromiso social externo, BBVA se halla embarcado en un ambicioso proyecto que podremos dar a conocer en unas pocas semanas. En ese proyecto vamos a plasmar de forma práctica todo aquello que nuestra visión proclama, *Trabajamos por un futuro mejor para las personas*, a través de un amplio conjunto de iniciativas financieras y no financieras que van a dar la medida de la seriedad de nuestro compromiso con la sociedad.

Esta no es una inquietud nueva entre nosotros ni responde a una moda que queramos seguir. Hemos sido pioneros en mecenazgo social y cultural en España a través de la Fundación BBVA, y en el resto de países en los que operamos a través de las distintas Fundaciones vinculadas a nuestros bancos. En 2002, tanto desde las Fundaciones, como desde los propios bancos, hemos destinado cerca de 30 millones de euros a la intervención social, tanto en educación, investigación y ciencia, como en arte y cultura, medio ambiente, y acción social directa. Estamos particularmente orgullosos de nuestras Fundaciones que son punta de lanza en campos de investigación muy diversos, que van desde la economía a la biomedicina y la biotecnología, pasando por la demografía, la opinión pública, el medio ambiente, y que constituyen una referencia de primer nivel para las comunidades científicas y académicas.

Por lo que se refiere, finalmente, al compromiso con nuestros colaboradores, BBVA está embarcado en un cambio de gran calado en la gestión de los recursos humanos en el sector financiero. Nuestra nueva organización del equipo directivo, a través de la cual acceden a la dirección del grupo 1.700 personas de las más de 90.000 que integran nuestra plantilla global, supone adoptar un modelo más abierto, más flexible y menos burocrático, más adaptado a la filosofía de acercamiento al cliente que estamos poniendo en práctica.

Como antes explicaba, estamos dedicando cada vez más recursos a la formación de nuestra gente. Además, queremos avanzar en otros campos como la conciliación de la vida personal y laboral, el desarrollo de iniciativas de mejora propuestas por los empleados, su colaboración en actividades de voluntariado, etcétera.

Voy concluyendo, señoras y señores. A lo largo de toda esta intervención, he intentado trasladarles mi visión del papel de un gran banco en la sociedad global. Desde mi responsabilidad como Presidente de BBVA encuentro fascinante el reto de reinventar el papel de un gran grupo financiero en un entorno de cambio tan intenso como el que he

descrito. Con el magnífico equipo directivo que tengo la fortuna de coordinar, y nuestros más de 90.000 colaboradores repartidos en cerca de 40 países estamos escribiendo una historia de éxito en España, en México y en la mayor parte de Latinoamérica.

108. Esa historia se sustenta en una visión, en fuertes compromisos con nuestros grupos de interés, en una estrategia, y en herramientas para poder llevar a cabo nuestra ambición, que no se detiene aquí. Un gran grupo financiero, cercano a la vida de las personas para hacerla más fácil y satisfactoria, comprometido con las sociedades para facilitar su desarrollo, es una pieza más de esa historia de éxito que los españoles llevamos ya más de un cuarto de siglo escribiendo. En estas fechas en que está a punto de cumplirse una efemérides tan emblemática como los 25 años de la Constitución, yo me siento orgulloso de que nuestro grupo, firme en sus raíces vascas y españolas, abierto al mundo, forme parte de esa nueva historia de España, de esa historia optimista y de éxito que vamos a seguir escribiendo en los años que vienen.

