

Motivación y compromiso: Lo que define al equipo humano de Bankia

No se puede negar que José Ignacio Goirigolzarri es un hombre intrépido. Por eso, en mayo de 2012 decidió asumir el difícil reto de presidir la por aquel entonces maltrecha Bankia.

No eran tiempos fáciles. El Gobierno acababa de intervenir la entidad relevando al equipo gestor liderado por Rodrigo Rato y daba luz verde a la reforma más profunda del sistema financiero desde empezó la crisis económica inyectando a la entidad 22.400 millones de euros en ayudas públicas.

Por aquel entonces, Goirigolzarri, estaba jubilado tras haber abandonado su puesto como consejero delegado de BBVA, y se dedicaba a cultivar el espíritu estudiando Filosofía y a su Fundación Garum. Pero no pudo dejar pasar la oportunidad de sacar del pozo a una organización que había protagonizado uno de los grandes fiascos bancarios de la historia de España.

Al presidente de Bankia también se le presupone tesón, constancia y capacidad de trabajo. No en vano, bajo su acertada gestión el banco ha conseguido superar dos grandes obstáculos: cumplir el plan de reestructuración impuesto por Bruselas y alcanzar los objetivos de su plan estratégico 2012-2015. En definitiva, el directivo ha conseguido dar un vuelco a la entidad y convertirla en una de las más rentables, solventes y eficientes del sector bancario español.

Según declara él mismo, todo esto se ha conseguido con una gestión focalizada en las personas que forman parte de los distintos grupos de interés con los que se relaciona el banco: clientes, empleados, accionistas y directivos.

Una transformación sin precedentes

El sistema bancario español ha experimentado una gran transformación en los últimos años. La crisis económica y financiera ha dado lugar a un proceso de consolidación extraordinario, que ha permitido generar entidades más grandes, fuertes y eficientes.

En este punto me gustaría poner en valor el enorme esfuerzo financiero que han realizado los accionistas de la banca, que han provisionado una cantidad equivalente al 30% del PIB español.

También hay que destacar el doloroso proceso de ajuste que se ha realizado en el sector, que ha soportado el cierre de 15.000 oficinas, y ha tenido que reducir su plantilla en casi 84.000 trabajadores, el 30% de las plantillas.

Si bien este proceso de ajuste se ha producido en toda Europa, en España ha sido especialmente importante, y es muy probable que continúe en los próximos años.

El aumento de eficiencia que ha experimentado el sistema bancario se puede apreciar claramente al observar el número de ciudadanos que son atendidos por un empleado bancario. En el año 2008 el ratio español era el más bajo de todos los países europeos. Hoy, en cambio, es el más alto.

Podemos decir que actualmente la banca española es la más eficiente de los países europeos. Y también ha aumentado notablemente su nivel de solvencia. Sin embargo, el futuro del sector no es sencillo, porque en los próximos años tendrá que enfrentarse a un entorno muy cambiante marcado por tres pilares fundamentales:

“ Los retos futuros del sector bancario son más asequibles que los de 2012, pero están teniendo un fuerte impacto en la rentabilidad ”

En primer lugar, la regulación. Los bancos están sometidos a una regulación cuantiosa, creciente, no siempre bien ordenada y que está afectando a todas las variables de negocio. En Bankia, y más o menos será similar en el resto de entidades, el 20% de las inversiones en sistema son consecuencia de la regulación. La normativa está afectando, sobre todo, a necesidades crecientes de capital y esto está influyendo en la rentabilidad.

Por otro lado, y aunque se trata de un aspecto no estructural, los bajos tipos de interés están influyendo de una manera extraordinaria. Este entorno, unido al desapalancamiento de economías como la española, está teniendo una presión sobre la línea de ingresos ciertamente notable, afectando a la rentabilidad del sistema.

En tercer lugar, tanto el sector bancario europeo como el español están siendo sometidos a unas tensiones estratégicas muy importantes. Los nuevos hábitos de los clientes generados como consecuencia de la revolución tecnológica, están cambiando el entorno estratégico. Las barreras de entrada al sector se han reducido permitiendo la entrada de nuevos jugadores que quieren acabar con el *statu quo*.



“ No podemos estar permanentemente dudando de las conductas que realizan los gestores de banca, porque esto no nos permite mirar al futuro con esperanza ”

Es innegable que estos retos que he planteado son mucho más asequibles que los que se nos presentaban en 2012, que eran mucho más duros y de auténtica supervivencia. Sin embargo, están teniendo un fuerte impacto en la rentabilidad.

Retos de futuro de la banca

La rentabilidad sobre fondos propios de la banca española es ahora ligeramente superior a la de la banca europea, pero sigue estando por debajo del coste de capital, y esto tiene una solución muy compleja. Nunca es bueno que la rentabilidad esté por debajo de las exigencias de los inversores, pero esta situación es especialmente difícil cuando la regulación requiere mayores niveles de capital. Por lo tanto, el principal reto de futuro de la banca debe ser conseguir aumentar la rentabilidad por encima de los fondos propios y, al mismo tiempo, ofrecer servicios de calidad a sus clientes. Aunque en este sentido, creo que España está muy por encima de la media europea.

“ Un sistema bancario rentable permite financiar de forma sana una economía ”

También lo está en cuanto a coste de financiación. A pesar de la reestructuración y de una prima de riesgo que se encuentra cerca de los 125 puntos, las pequeñas y medianas empresas españolas se están financiando por debajo de las alemanas. Asimismo, las hipotecas españolas son las más baratas de Europa

Es bien sabido que la solidez de un sistema bancario es absolutamente fundamental para el futuro de una economía y, por tanto, para la creación de riqueza y bienestar de sus ciudadanos. Pero para que un sistema sea sólido, necesariamente tiene que ser rentable. Si un sistema financiero no es rentable, estará infracapitalizado y, por lo tanto, no podrá dar créditos. Si no da créditos no financia la economía y se convierte en una rémora para la sociedad. En definitiva, la banca debe conseguir una rentabilidad superior a su costo de capital, porque es la única manera que existe de financiar de forma sana una economía.

“ Actualmente la banca española es la más eficiente de Europa y ha aumentado notablemente su nivel de solvencia ”

No quiero terminar este aspecto sin recordar que algunos gestores de la banca española han tenido conductas intolerables que han afectado de forma extraordinaria a la imagen del sector. Personalmente creo que actualmente ese tipo de prácticas no se están dando y que tenemos que poner los controles para que no se den en el futuro. Los gestores que tuvieron malas conductas deben pagar por ello y tienen que pasar por los juzgados, pero no podemos estar permanentemente mirando al pasado ni lanzando una sombra de interrogaciones sobre como está actuando la banca española, porque esas dudas no nos permiten mirar al futuro y nos conducen a tomar decisiones que en el corto plazo son aplaudidas, pero que en el largo plazo van a ser muy negativas tanto para la banca, como para el conjunto de la sociedad. Por eso, tenemos que poner todos los medios que estén a nuestro alcance para conseguir que la banca del futuro sea sana, rentable, de excelente calidad y que apoye a la evolución de la economía.

“ En 2012 no era fácil asumir el riesgo reputacional que suponía entrar a formar parte del equipo gestor de Bankia ”

Sinceramente, creo que no estamos tan alejados de esa situación, pero para alcanzarla es importante que los gestores bancarios mostremos permanentemente cual es el momento actual de la banca y defendamos con total transparencia y humildad cual es nuestra situación.

Bankia en el nuevo entorno

Hablar de Bankia es una gran oportunidad para mí, pero también es muy importante para los ciudadanos porque muchos de ellos tienen acciones de la entidad y los demás son accionistas indirectos. Por tanto, que Bankia vaya bien es una buena noticia para todos.

Cuando el 9 de mayo de 2012 me incorporé a Bankia y BFA como presidente, lo primero que hice fue modificar los consejos de administración. Entraron a formar parte de la cúpula directiva profesionales de reconocido prestigio a los que estoy muy agradecido, porque en aquel momento no era fácil asumir el riesgo reputacional que suponía entrar a formar parte del equipo gestor de Bankia. El banco cuenta ahora con un consejo de administración profesionalizado que está compuesto por 11 personas, ocho independientes y tres ejecutivos.

Desde sus orígenes, este consejo ha tenido siempre una obsesión: gobernar a través de unas prácticas excelentes y disponer de un estricto código de valores, porque nosotros pensamos que un proyecto sostenible excelente pasa necesariamente por la excelencia de su consejo de administración. Para nosotros es un orgullo decir que cinco años después, nuestro gobierno corporativo ha sido valorado por las agencias externas como el mejor dentro de las entidades finan-

cias españolas. También fue una gran noticia para nosotros poder incorporarnos al índice Dow Jones Sustainability como una de las empresas más sostenibles del mundo, ranking en el que nos hemos mantenido en 2017 por segundo año consecutivo. Se trata de un reconocimiento muy importante, porque este índice no sólo tiene en cuenta la gestión del gobierno corporativo, sino también la relación con nuestros equipos, con la sociedad y con nuestros clientes; alcanzar la excelencia en estos tres ámbitos es nuestra principal aspiración.

Además del cambio de gobierno, el 2012 también fue clave para el futuro de la entidad porque el gobierno español y la Comisión Europea firmaron el plan de reestructuración de Bankia, que se prolongaría hasta 2017.

Era un plan muy duro, que exigía reducir la plantilla de 20.500 a 13.500 personas, cerrar un tercio de nuestra red de oficinas y desinvertir en activos no estratégicos 60.000 millones euros. Además, el mismo día que se anunció el plan de reestructuración, el banco anunció el plan estratégico 2012-2015 con dos objetivos principales: conseguir alcanzar las metas del plan de reestructuración y generar esperanza de futuro para el proyecto.

Al principio comenzamos a trabajar desde una perspectiva interna, pero poco a poco fuimos virando hacia el exterior, hacia el cliente. Nuestro esfuerzo dio frutos porque antes de finalizar 2015 habíamos cumplido, con dos años de antelación, los objetivos del plan de reestructuración que imponía Europa. Ese año también nos colocamos entre los seis bancos más eficientes y solventes de España, y volvimos a repetir esa hazaña en 2016. Por primera vez en mi carrera profesional fui testigo de como se cumplían todos los objetivos que recogía un plan estratégico.

En verano de 2015 pusimos el foco en mejorar los niveles de satisfacción de nuestra clientela y en hacer más viva la evolución de nuestra base de clientes. Hicimos más de 100.000 entrevistas y definimos un nuevo posicionamiento para conseguir que en el medio plazo el consumidor nos perciba como un banco cercano, sencillo y transparente.

“ Un proyecto sostenible excelente pasa necesariamente por la excelencia de su consejo de administración ”

Pero no podemos pretender que nuestro cliente nos perciba así si nuestra organización no tiene esas características. Por eso, a mediados de 2016 iniciamos un proceso de transformación organizacional que ya ha comenzado a dar los primeros resultados. Hemos orientado nuestra política de créditos hacia las empresas y el consumo, dejando en un segundo plano la actividad hipotecaria. En el ámbito de particulares, el índice de satisfacción se ha ido incrementando paulatinamente y esto ha impactado en el crecimiento de nuestra base de clientes. En los últimos meses de 2017 el aumento medio se ha situado en cerca de 14.000 nuevos clientes.

“ Cumplimos con dos años de antelación los objetivos del plan de reestructuración que imponía Europa. Es la primera vez en mi carrera que soy testigo de algo así ”



También el área de empresas ha experimentado una clara mejoría. En último año el número de clientes ha crecido en torno a un 6%. Esto significa que la producción de nuevo crédito ha aumentado un 25% y, por tanto, la cuota de mercado en circulante ha aumentado de forma muy significativa.

Gracias a este importante esfuerzo, hemos presentado el mejor ratio de eficiencia del sector (indicador que relaciona los ingresos de una entidad financiera con respecto a los costes de explotación) tanto en 2015 como en 2016.

La mejora en el ratio de eficiencia también se ha conseguido gracias a tecnología, que se ha convertido en una arma extraordinaria para lograr una excelente calidad de servicio con un buen nivel de eficiencia. En primer lugar, porque tiene una enorme influencia sobre los costes, y también en la relación con el cliente. Tanto es así que en los últimos tres meses el 10% de nuestros clientes se han incorporado al banco de forma digital y el 16% de los productos también se venden a través de estos canales. Ahora, el gran reto estratégico de la banca es cómo adaptar todos estos canales a las necesidades del cliente de una forma eficiente y, para ello, tenemos que conseguir que nuestros gestores sean mucho más eficientes en la relación con los clientes. Estos están pidiendo personalización y proactividad, y la única manera de responder a eso es mejorando la eficiencia de nuestros gestores, lo cual pasa por inversiones masivas en conocimiento de la clientela.

Sin embargo, no hay que olvidar que somos un banco, y que la gestión de riesgo es absolutamente necesaria para nosotros. En 2013 éramos la entidad con menor ratio de solvencia del sistema bancario español, y hoy presentamos el ratio más elevado del sector. Esto no se ha conseguido gracias a las ayudas que recibió la entidad en 2012, porque el objetivo de esas ayudas era cumplir con el mínimo regulatorio. Nuestro modelo de negocio nos está permitiendo generar mucho capital para financiar nuestro crecimiento, y también para poder repartir dividendo a nuestros accionistas e incrementar nuestro nivel de solvencia.

“ El 31 de diciembre finaliza el plan de reestructuración y nos liberamos de los corsés que éste nos imponía ”

Fin del plan de reestructuración

El próximo 31 de diciembre finaliza oficialmente el plan de reestructuración que se aprobó a finales de 2012 para conseguir la ayuda bancaria europea, y eso significa que nos liberamos de los corsés que nos estaba imponiendo este plan y nos abre nuevas líneas de crecimiento que debemos aprovechar. La inyección de capital nos obligaba a tener restringidas una serie de actividades como la inmobiliaria. También nos imponía limitaciones para actuar en el mercado de capitales. En cuanto todas estas prohibiciones desaparezcan, podremos competir en igualdad de condiciones.

Si hasta el pasado mes de junio también teníamos vetado el crecimiento no orgánico. Y nuestra primera operación en este ámbito ha sido la fusión con BMN. Esta operación nos da acceso a mercados en los que estábamos poco presentes y también nos permite generar sinergias de ingresos. Según nuestras previsiones, los beneficios adicionales para los accionistas serán de 245 millones de euros y un 16% de incremento del valor de la acción.



“ La liquidación de Bankia habría costado 60.000 millones de euros, tres veces más que las ayudas públicas que se concedieron a la entidad ”

Además, Bankia está haciendo sus deberes. Ha devuelto algo más de 1800 millones de euros al Estado y cerca de 5.000 millones a los preferentistas. La capitalización de la entidad ronda hoy los 12.500 millones, lo que significa que al Estado le corresponden unos 8000 millones de euros.

Los grandes pilares del cambio

La ayuda financiera ha sido, sin duda, uno de los pilares que ha sustentado el cambio experimentado Bankia. Pero este proceso no se hubiera podido completar sin la confianza de nuestros clientes y la sin transformación anímica que ha vivido el equipo de gobierno. En 2012 la entidad se encontraba en una situación muy compleja, realmente vimos el fondo del abismo. Éramos conscientes de que la inyección de capital nos convertía en un banco solvente en un primer momento, pero ha habido casos similares en Europa que finalmente han fracasado. Por ello, nos concentramos en construir un proyecto sostenible. Poco a poco fuimos consiguiendo resultados y eso nos ayudó a aumentar la autoestima de nuestro equipo, reforzando el orgullo de pertenencia. Creo que este ha sido el factor fundamental. Por eso, soy un convencido del valor que tienen los intangibles. No están en la cuenta de resultados ni en los balances, pero son igual de importantes a la hora de crear un proyecto porque generan productividad.

Un ejemplo: en 2012 un empleado de Bankia comercializaba una media de 18 productos al mes, y en septiembre de 2017 la cifra había aumentado hasta 46. La razón de este incremento reside en la transformación anímica que ha vivido el equipo, y nuestro reto de futuro es mantener esta transformación, porque considero que es una gran ventaja competitiva.

Estoy convencido de que todos los que trabajamos en Bankia contamos con ese plus de motivación, porque somos conscientes del impacto social que tiene nuestro proyecto. Sabíamos que cumpliendo los objetivos correspondíamos a la confianza que los clientes depositaron en nosotros durante los peores años de la crisis y, además, era la única manera de mantener 14.000 puestos de trabajo y devolver las ayudas a la banca. Aún más, fuimos conscientes, desde la humildad, de que con nuestro esfuerzo podíamos ayudar a mejorar el sistema bancario español, su imagen, contribuyendo al impulso de la economía y, en definitiva, conseguir impactar en la sociedad. Ese plus de motivación es el que me hace tener una gran esperanza en el futuro. Estoy convencido de que por falta de ganas, ambición e ilusión, en nuestro caso no va a quedar ■

Somos conscientes de que estamos en una situación compleja, pero estamos convencidos de que tenemos los motores para impulsar el crecimiento, siempre y cuando este crecimiento sea rentable y no se construya para alimentar el narcisismo de los equipos de gestión. Por eso, nuestro principal objetivo es generar valor para los accionistas y contribuir a la evolución de la empresa.

Cuando en 2012 se inició el plan de reestructuración supervisado por la Comisión Europea, desafortunadamente no se salvaron los accionistas. Tampoco sobrevivieron los banqueros, ya que cambió el equipo directivo tanto de Bankia como de BCA, y no se pudo mantener la totalidad de la plantilla; las ayudas fueron para salvar a los depositarios.

Si bien muchos criticaron esta inyección de capital, hay que tener en cuenta que si todos los clientes de Bankia hubieran acudido en ese momento al Fondo de Garantía de Depósito (que cubre los primeros 6.000 euros de las cuentas bancarias) el coste de la operación habría sido de 60.000 millones de euros, tres veces más que las ayudas que concedieron a la entidad.

Además, desde el punto de vista macroeconómico, el proceso de liquidación del banco habría creado una gran inestabilidad financiera impactando de forma muy negativa en el sistema financiero. En aquellos momentos la prima de riesgo española se situaba por encima de los 600 puntos básicos. La situación del sistema financiero europeo era muy delicada y la debilidad del sector bancario era la principal traba para la recuperación económica de España. La prima de riesgo no es un concepto etéreo. Influye en los ciudadanos, que tenemos que pagar los intereses de la deuda pública, y también en la competitividad de las empresas, que ven incrementado el coste de financiación. Actualmente la prima de riesgo se ha reducido considerablemente, tenemos un sistema bancario solvente y tanto las empresas como las hipotecas se financian a un coste más bajo que la media de Europa.