

Antoni Ballabriga, director global de responsible business de BBVA

El aspecto relacional está en el núcleo de nuestra banca digital y responsable

En BBVA saben que se encuentran ante una nueva era en la actividad financiera. Transformaciones recientes en su estructura indican que la entidad quiere situar sistemáticamente a las personas en el centro de sus procesos de decisión. Es el primer gran banco en el mundo en integrar la visión de la responsabilidad corporativa en el mismo centro de su negocio. Y, en ello, el aspecto relacional juega un papel nuclear. Antoni Ballabriga, su director global de Responsible Business, nos da más detalles sobre la perspectiva.

Los tiempos cambian, y la tecnología también. Hace poco han acometido Uds. un importante cambio en la estructura organizativa...

...Que nos ayudará a acelerar la transformación digital de BBVA. Pero también ha habido otras transformaciones sociales muy relevantes que explican nuestros cambios.

¿Cuáles?

Para resumir, consideramos cuatro. La primera es el cuestionamiento social del papel de las entidades financieras. Para darle un dato, en 2013, un Eurobarómetro decía que el 62% de la ciudadanía europea consideraba que la banca actúa de forma poco responsable. En España la cifra se elevó hasta el 80%...

Intuimos que esto les empuja a Uds. a una mayor auto-exigencia...

La segunda tendencia, también a consecuencia de la crisis, es un aumento regulatorio desde Bruselas en materia de buenas prácticas. El regula-

dor quiere romper la tradicional asimetría existente entre las entidades financieras y sus clientes. Y a todo ello, cabe sumar la tercera y cuarta tendencias. Son: los nuevos entornos digitales y los desafíos cambiantes a los que se enfrentan nuestras sociedades.

Cambios de diversa índole, sin duda, pero que hacen que la sociedad necesite una banca que responda a las expectativas de todos los stakeholders...

Exacto. Nuestros grupos de interés son los clientes, los empleados, los accionistas, los reguladores y la sociedad en general. Todos ellos esperan

Consideramos la relación como un activo de gran valor al que hay que cuidar

que la banca sea un pilar fundamental en la generación de confianza social. Ahora, por ejemplo, los inversores se preocupan más por el comportamiento de las compañías en las que participan, y los empleados quieren sentirse orgullosos de la entidad para la que trabajan...

Si a estos factores se le añade la transformación digital, nos encontramos ante un verdadero "tsunami"... ¿Qué respuestas plantea BBVA a estos retos?

Para nosotros supone una gran oportunidad para perfeccionar todo lo que hacemos. Fíjese: además del mencionado cambio en la estructura, hace tiempo que planteamos un modelo de banca responsable, transversal y digital, al que denominamos "people centric" que consiste en poner a las personas en el centro de todos los procesos y actividades, desde el origen y gestación de los productos hasta el final de la cadena de valor con las soluciones que ofrecemos al cliente. Ahora, tras los cambios, desde la perspectiva del negocio responsable vamos a intervenir en todos los procesos, desde su arranque.

Cuéntenos más sobre esa filosofía...

Casi todas las grandes compañías sufren presión por obtener resultados a corto plazo. En BBVA, sin embargo, hablamos de banca responsable sabiendo que es una forma de actuar rentable aunque signifique renunciar a beneficios a corto plazo. Hablamos de convertir nuestro negocio en algo sostenible, que crece de forma consolidada y que tiene sentido hoy, mañana y siempre.

Ser responsables no solo implica dedicar parte de los beneficios a proyectos sociales, sino que, especialmente, es poder dar cuenta de cómo generamos esos beneficios, en todo momento, en todo el banco. En los últimos años hemos seguido una hoja de ruta precisa. Hemos promovido la educación financiera, hemos desarrollado productos de alto impacto social en los países donde operamos y hemos desarrollado una comunicación "TCR"

¿Qué significa?

Responde a tres siglas: "Transparente", "Clara" y "Responsable". Hemos realizado estudios cualitativos para preguntar a la gente, clientes o no, qué

significa para ellos un banco realmente responsable. Lo preguntamos en todos nuestros mercados y también a nuestros empleados...

¿Y qué respuesta obtuvieron?

Que un banco responsable es un banco que es claro en sus explicaciones. Que se hace entender. Que no genera letra pequeña. Un banco con el que la gente no tiene sorpresas y con el que se puede establecer una relación equilibrada, mutuamente beneficiosa.

Y seguro que habrán recogido otras respuestas...

Sin duda. Que facilite acceso a la financiación, que ayude a las empresas a crecer, que promueva las micro-finanzas, etc. Pero lo primero que la gente menciona es la confianza en el banco. Ese es el verdadero activo de nuestra industria.

Uds. tienen unos servicios de estudios encomiables. Seguro que habrán estudiado de qué modo hacerlo...

Sí. Y hemos visto que el nivel más elemental de la confianza es construir una relación equilibrada





entre el banco y el cliente a medio y largo plazo. Una relación que rompa la tradicional asimetría. Una relación creíble.

Y para lograr esta relación, necesitan la Transparencia, la Claridad y la Responsabilidad...

Mire: la Transparencia, para nosotros, significa poner a disposición del cliente la información que es verdaderamente relevante para tomar decisiones, sea favorable o no favorable, al mismo nivel.

¿Qué significa, "favorable y no favorable"?

Por ejemplo: imagine que a un cliente le ofrecemos un fondo de inversión que ha sido pensado para un perfil de riesgo elevado. Lo que hay que decirle es que, con la posible alta rentabilidad también viene asociado un riesgo mayor, y no esconderle esto en la letra pequeña.

Buenas y malas noticias al mismo nivel. ¿Y qué más?

Claridad: significa explicarse en un lenguaje que el cliente entienda. Estructurado y sencillo. Podemos ser muy transparentes pero eso no garantiza la claridad. Todas las cláusulas de un producto financiero pueden estar bien escritas, pero eso no garantiza que sean claras. Así que hasta cierto punto debemos dejarnos de tecnicismos y ponernos en lugar del cliente para verificar que entienda de lo que hay detrás de cada producto. Es una forma de empatía...

Interesante. ¿Y la Responsabilidad?

Significa tener en cuenta los intereses del cliente a medio y largo plazo. Ya se lo dije: no solo se trata del corto plazo. En la práctica esto significa tener mucho cuidado con el cliente y no dejarle que se exponga a un sobreendeudamiento, etc. "TCR" son tres elementos muy relevantes porque convierten nuestra relación con el cliente en algo simétrico que nos ayuda a generar la con-

fianza, clave en nuestro negocio sostenible. ¿Y sabe qué?

No. ¿Qué?

Que hemos comprobado que cuando se establece una relación de este tipo con los clientes, te recomiendan más y mejor. Y esto tiene un efecto inapelable en la cuenta de resultados... La gente nos recomienda, fundamentalmente, porque le dispensamos un buen trato y porque somos claros con los clientes. Ya ve: para nosotros la responsabilidad social es el aspecto nuclear del negocio. Y la cuestión relacional está en el centro mismo de esa responsabilidad.

Todo esto que nos explica tiene sentido en el ámbito presencial, pero ¿cómo se traduce al entorno digital?

Un estudio de Accenture dice que en cinco años el 75% de las gestiones en servicios financieros

no se realizará en las oficinas. Y que entre un 25% y un 30% del margen actual de las entidades financieras se distribuirá entre otros actores, sean intermediarios o el propio cliente. Y sin embargo, el estudio también dice que quien se adapte mejor al cambio, en vez de perder, ganará. Una de las razones del reciente cambio en la organización directiva del banco es esa. En ese sentido, nuestra apuesta por la banca digital es cada vez más una apuesta por una banca digital responsable. El aspecto relacional está en el núcleo de nuestra banca digital y responsable.

Tiene sentido. Pero parece que gestionar relaciones en el ámbito digital va a ser algo distinto...

Así es. Lo relacional seguirá estando ahí siempre.

Aunque la relación se transformará. Las personas se relacionarán con el banco en función de sus necesidades e intereses. Habrá quien mantendrá su relación sin pisar una oficina, y otros no podrán relacionarse de otra manera que presencialmente. E incluso habrá modelos mixtos. Pero las relaciones serán necesarias y centrales porque este sigue siendo un tema de confianza.

¿Y todos los operadores financieros digitales merecerán la misma confianza?

Una de las cosas que más está cambiando es que algunos operadores del ámbito digital se están adentrando en las funciones financieras. Pronto algunas redes sociales, además de recomendarnos un libro o un viaje, nos recomendarán un préstamo o un servicio financiero. Y estos nuevos operadores, por el momento, no cuentan con tantas regulaciones como nosotros. Pero tenemos algunas ventajas competitivas...

¿Cuáles?

Los bancos, y nosotros especialmente, estamos habituados a trabajar bajo estrictas regulaciones y nuestra forma de actuar es responsable. Por ejemplo, jamás faltaríamos al compromiso que marca la ley de proteger los datos de nuestros clientes y no difundirlos a terceros o hacer un mal uso de ellos. En cambio, hay gente que no se siente muy segura entregando sus datos personales a ciertos servicios Internet, porque no saben dónde irán a parar.

¿Y la otra ventaja?

Vuelve a ser un tema relacional. Nosotros consideramos la relación como un activo de gran valor, que llevamos muchos años cuidando. Y a diferencia de otros nuevos actores financieros que están apareciendo en Internet, nos preocupamos de conservarlo. Este es un negocio de confianza.

Finalmente, hablemos de sus empleados. Todas esas transformaciones y cambios, ¿cómo se las están trasladando a ellos?

Desde hace un par de años el BBVA está impulsando un cambio cultural. Hemos formulado nuestro relato corporativo para que nos ayude a acercarnos al cliente pensando que detrás del él

Un banco responsable propone una relación de beneficio mutuo a sus clientes

está la persona, y que nuestra actividad tiene un impacto significativo en la vida de las personas. Es un relato que ha calado en cada segmento de la organización. Uno de los elementos que nos han ayudado a concretar esa perspectiva ha sido la ficha TCR.

¿En qué consiste?

Es una ficha de una sola hoja que proporciona toda la información relevante para que el cliente pueda tomar una decisión. Está escrita de forma clara y para que se entienda. Se ha diseñado para todos los productos del banco y ya está en todas nuestras oficinas. Pensado para las personas. Y así toda nuestra estructura sabe que lo relacional es el centro de su actividad... ■