

Conferencia ESADE - Stanford

“La Empresa Responsable del S. XXI: Rentabilidad Ajustada a Principios”

Barcelona, 27 de marzo de 2008

Francisco González
Presidente BBVA

Buenas tardes a todos,

Antes que nada quisiera agradecer a ESADE la invitación a esta conferencia sobre responsabilidad corporativa. Es para mí un honor y una gran satisfacción poder compartir con ustedes algunas reflexiones sobre esta materia, que ocupa un lugar central dentro de la estrategia de BBVA.

Asimismo quisiera felicitar a ESADE por su liderazgo mundial en RSC dentro del ámbito académico, gracias al trabajo del Instituto de Innovación Social, y muy especialmente por la realización del curso “Corporate Social Responsibility. Strategic Integration and Competitiveness” junto con Stanford. Una alianza que seguramente ayudará a sus participantes a pasar del “talk the talk” al “walk the walk”.

Mi intervención se dividirá en tres partes. En primer lugar comentaré cuáles son, a mi juicio, los principales desafíos de la humanidad en las próximas décadas. A continuación hablaré de la responsabilidad de las empresas ante estos nuevos retos. Terminaré con una exposición de la importancia de los Principios como base imprescindible para los proyectos empresariales del siglo XXI.

I. Los grandes desafíos del siglo XXI

Quiero empezar mi intervención con un claro mensaje optimista: la humanidad se enfrenta hoy a grandes desafíos, que implican muchos riesgos. Pero que, también, abren un mundo de oportunidades para un futuro mejor. Me gustaría ahora comentar muy brevemente los retos que considero más relevantes para entender el papel de la empresa responsable en las próximas décadas.

A lo largo de la historia, todas las generaciones creen vivir el momento más trascendental de la humanidad. Es lo que suele llamarse cronocentrismo. Y aunque cada época ha tenido razones para esta creencia, yo cada vez estoy más convencido de que hoy estamos viviendo el momento más importante de la historia de la humanidad.

Las sucesivas revoluciones tecnológicas a lo largo de la historia han posibilitado un crecimiento exponencial de la población mundial. Hace diez mil años éramos apenas unos millones. A principios del siglo XIX, en plena revolución industrial, éramos mil millones de habitantes. A mediados del siglo XX se alcanzaron los dos mil millones de habitantes. Desde entonces, y en apenas medio siglo, la población mundial se ha triplicado, hasta seis mil millones. La última proyección de las Naciones Unidas estima que para 2030 ya seremos más de ocho mil millones. Los que hemos nacido a mediados del siglo XX estamos viviendo el mayor y más rápido cambio demográfico y tecnológico que haya experimentado la humanidad.

Por ello, las decisiones, las políticas y las estrategias que adoptemos a partir de hoy y en las próximas décadas determinarán el futuro de nuestra especie y nuestro planeta. Esta es la gran responsabilidad de nuestras generaciones y también una enorme oportunidad.

En el año 2000, los líderes mundiales adoptaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con el 2015 como año de referencia. En esta declaración se insta a los Gobiernos a promover e impulsar políticas y actuaciones para el cumplimiento de ocho grandes objetivos.

Uno de los desafíos más trascendentes es la erradicación de la pobreza extrema y el hambre. Según el informe de progreso de 2007 de Naciones Unidas, el número de personas en países en desarrollo que viven con menos de 1 dólar al día descendió de 1250 millones en 1990 a 980 millones en 2004. Si este progreso se mantiene, se alcanzará la meta de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Esto será un paso importante, pero nos quedará todavía mucho camino por recorrer.

Por una parte, la meta establecida fue la reducir a la mitad el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día. Pero debido al importante aumento de la población, en 2015 todavía habrá varios cientos de millones de personas en esta situación.

Y, por otra, esta mejora no se distribuye de forma equitativa. El descenso global se debe fundamentalmente al rápido crecimiento en Asia. En África subsahariana la mejora en el nivel de pobreza extrema ha sido mucho menor, pasando del 47% en 1990 al 41% en 2004. Además, la reducción de la pobreza ha venido acompañada por un incremento en la desigualdad, tanto dentro de cada país, como entre los distintos países. En 1960, el 20% de los más ricos representaba el 70% del PIB global, mientras que el 20% de los más pobres controlaba el 2,3%. En el año 2000, esta brecha se había ampliado considerablemente: el 20% de los más ricos controlaba el 85% del PIB global mientras el 20% de los más pobres tan solo representaba el 1,1%.

En segundo lugar, tenemos el gran desafío de la educación. En este sentido, el principal reto es lograr la enseñanza primaria universal. En este ámbito también se están realizando progresos significativos. En los países en desarrollo, el porcentaje de niños escolarizados ha pasado del 80% en 1990 al 88% en 2005. Sin embargo, en este caso también queda mucho por hacer. En África subsahariana la cifra de escolarizados es todavía del 70%.

Otro gran desafío es la migración. Un fenómeno con una doble cara: la migración interna y la migración externa. El último informe sobre el Estado de la Población Mundial en 2007 de Naciones Unidas recoge que en los próximos decenios habrá en el mundo en desarrollo un crecimiento urbano todavía superior al del s. XX, especialmente en África y Asia. En 2008, por primera vez más de la mitad de la población humana, 3300 millones de personas, vive en zonas urbanas. Pero se prevé que para 2030, esa cantidad habrá alcanzado a casi 5000 millones, un 80% de ellos en ciudades en países en desarrollo.

La urbanización es inevitable. Es cierto que las ciudades concentran pobreza, pero también es cierto que representan la mejor esperanza para escapar de ella. Los expertos reconocen cada vez más el valor potencial de las ciudades para la sostenibilidad a largo plazo. El reto consiste en aprender de qué manera explotar ese potencial.

La segunda cara del fenómeno migratorio es la migración entre distintos países. Según la Organización Internacional para las Migraciones, en 2005 se estimaba que había 191 millones de migrantes en el mundo. Los migrantes representan ya el 3% de la población mundial. Este es un fenómeno que genera también problemas y oportunidades tanto en las sociedades receptoras como en las emisoras.

Otro gran desafío es la igualdad de oportunidades y el empoderamiento de la mujer. En los países en desarrollo, sólo muy poco a poco se están abriendo oportunidades para las mujeres en el mercado laboral. La cantidad de mujeres con un trabajo remunerado y no relacionado con la agricultura ha crecido muy gradualmente, a nivel mundial, del 36% en 1990 al 39% en 2005. Una de las herramientas más potentes para seguir avanzando son las microfinanzas. Más adelante hablaré de ello.

Otro importante desafío para nuestras sociedades es el progresivo envejecimiento de la población. Un fenómeno global que presenta diferencias en intensidad en distintas zonas del mundo. Japón y Europa mediterránea son las zonas más vulnerables, mientras África y Asia central son las menos afectadas. Una mayor esperanza de vida es una excelente noticia para todos, pero también genera nuevos retos. Por un lado la mayor longevidad amenaza los sistemas de seguridad social y los seguros de vida tradicionales. El envejecimiento también supone un reto desde el punto de vista del trabajo. Según Naciones Unidas en 2050 un tercio de los trabajadores serán personas de 50 o más años. Además los ancianos futuros serán distintos a los actuales. Llegarán en mejores condiciones físicas e intelectuales a la vejez y en su mayoría harán un uso intensivo de los medios digitales.

Y esto me permite enlazar con el sexto gran desafío que suponen las nuevas tecnologías y, muy especialmente, la digitalización e Internet. La nueva revolución tecnológica que estamos viviendo es el motor de la creación de una nueva sociedad, una sociedad en la que se subraya el papel central de la información, el conocimiento y la innovación. En este sentido, me gustaría destacar dos de las tendencias más importantes, con efectos muy significativos para las empresas.

En primer lugar, las nuevas tecnologías han impulsado la drástica reducción de costes, provocando que muchas de las barreras de entrada y fronteras tradicionales entre los distintos sectores estén desapareciendo. Pero además, las nuevas tecnologías permiten hacer llegar los productos y servicios donde hace unos años era inimaginable. En segundo lugar, tenemos a Internet como plataforma de relación. Internet ha pasado de ser una herramienta o un canal que nos ayuda a trabajar en el espacio físico, a ser una gran plataforma, un nuevo espacio virtual en rápida expansión y continuamente cambiante, mucho menos controlable que el espacio físico, y donde reina la creatividad. Un espacio con sus propias leyes, y que está ampliando de manera radical el horizonte de posibilidades de las personas. Internet permite a las empresas alcanzar un grado antes impensable de personalización de los productos y servicios, de ajuste a las necesidades, demandas y particularidades de cada persona.

Finalmente, quería comentar brevemente un desafío que copa cada vez más las páginas de los medios de comunicación: los límites que nos pone la naturaleza al crecimiento. La energía es cada vez más cara y su abastecimiento, incierto. En 2030 el consumo de energía de los países asiáticos en desarrollo habrá prácticamente doblado el nivel de 2004, significando ya el 34% del consumo mundial. El reto tecnológico será innovar para desarrollar soluciones eficientes y sostenibles. Otro gran problema de dimensiones globales es la escasez de agua. Un problema que se agrava a medida que los países en desarrollo adoptan estilos de vida de los países ricos. Según Naciones Unidas, hoy hay todavía 1200 millones de personas que no disponen de agua potable y para 2050, la escasez de agua afectará al 75% de la población mundial. En tercer lugar, el cambio climático forzaré cambios muy significativos –y costosos– en nuestro modo de vida. Pero también hay consecuencias positivas, como la explosión de nuevas oportunidades de negocio. La lucha contra el cambio climático se ha convertido en una de las principales prioridades para los líderes del siglo XXI y las empresas deben jugar un papel central en esa lucha.

II. La responsabilidad de las empresas en el siglo XXI

Una vez realizado este breve repaso a algunos desafíos a los que nos enfrentamos los seres humanos en este siglo, quiero compartir con todos ustedes algunas reflexiones en torno al papel que deben de jugar las empresas y, muy especialmente, las grandes compañías: la empresa responsable del siglo XXI.

Actualmente existen más de 70.000 empresas multinacionales que representan el 25% de la producción económica mundial. Durante la década de los 90, la inversión extranjera directa por parte de estas empresas superó la ayuda oficial al desarrollo. Podemos decir que estas empresas se han convertido en los principales instrumentos de la globalización económica, facilitando la difusión de prácticas comerciales más eficaces y competitivas en todo el mundo.

Estoy convencido de que las empresas, más que parte del problema son parte de la solución. En términos generales, las empresas están mejor preparadas para ser catalizadores de innovación y transformación hacia un mundo sostenible. Disponen de la tecnología, de los recursos, la capacidad y el alcance global necesarios para ello.

La empresa responsable del siglo XXI debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente, y lo debe hacer principalmente por tres motivos: por convicción, por interés y por necesidad. Por convicción, porque la ética debe inspirar los compromisos y los comportamientos de las empresas. Por interés, porque una sociedad mejor favorece el desarrollo de sus empresas y favorece una mayor "legitimidad" para poder operar. Por necesidad, porque las empresas deben dar la mejor respuesta posible para afrontar los desafíos de la humanidad.

A continuación voy a desarrollar cómo puede una empresa puede asumir estos grandes retos. En primer lugar haré un breve repaso a la evolución del concepto de empresa responsable o de responsabilidad corporativa en los últimos tiempos. En segundo lugar comentaré cómo la responsabilidad corporativa puede ser un motor de innovación y transformación de las empresas y las sociedades. Finalmente les invitaré a reflexionar sobre el concepto que podemos llamar de "empresa glocal".

a) Responsabilidad corporativa y su renovado alcance

El concepto de responsabilidad corporativa es un concepto en evolución. El discurso que hace algunos años identificaba la responsabilidad corporativa como algo filantrópico o limitado a la acción social, hoy ha quedado totalmente obsoleto. La etapa en la que la responsabilidad corporativa se entendía como una estrategia para mitigar los riesgos reputacionales también ha sido superada.

Hoy en día, la responsabilidad corporativa va mucho más allá, y se entiende como una parte integral de la estrategia de las empresas. Algo que ya reconocen ya incluso los más escépticos. La responsabilidad corporativa puede ser, para las grandes empresas, una palanca de diferenciación y generación de valor para sus grupos de interés.

En primer lugar para los accionistas e inversores, porque la política de RC refuerza la acción de la compañía como valor elegible en las carteras de inversores institucionales. La inversión socialmente responsable (ISR) es un segmento de mercado significativo y en crecimiento. Hoy, en EE.UU, 1 de cada 9 dólares que se invierten se hace en ISR. Disponer de una sólida política de responsabilidad corporativa y de gobierno corporativo permite por tanto diferenciar a la acción de la empresa frente a otros valores alternativos. En este caso, debo hacer mención de la decisión tomada el pasado mes de febrero por nuestro Grupo, junto con los sindicatos, de aplicar criterios

de inversión socialmente responsable a la totalidad del plan de pensiones del Grupo en España. Una iniciativa que se irá extendiendo a la otros planes de pensiones que gestionamos en España y que entendemos supondrá un fuerte impulso a las prácticas de responsabilidad corporativa en nuestro país.

En segundo lugar, la RC es palanca de diferenciación para nuestros empleados, porque una adecuada política de RC supone un argumento diferencial cada vez más importante para captar y retener el talento.

En tercer lugar, para nuestros clientes, ya que la RC impulsa el desarrollo de “Oportunidades Sociales de Negocio”, es decir, productos, servicios y actividades con beneficio social o medioambiental relevante y de alto valor para muchos de nuestros clientes.

Finalmente, para la sociedad en su conjunto, en cuanto que las empresas apoyan iniciativas relacionadas con necesidades básicas de la sociedad, especialmente para los más desfavorecidos. En este caso también me gustaría destacar la intensa política de acción social de BBVA a la cual hemos destinado 69 millones de euros en 2007, un 22% más que en 2006. Y, muy especialmente, la decisión tomada hace unas semanas en relación el Plan de Acción Social para América Latina. Un plan al que destinamos en 2007 el 0,7% de los beneficios locales del Grupo en todos los países de América Latina. El foco del Plan de Acción Social es la educación de colectivos desfavorecidos, y su principal programa es el programa Becas BBVA Integración. En 2008, queremos fortalecer nuestro compromiso con este Plan. Por ello, mantendremos el compromiso del 0,7% en México y lo ampliaremos hasta el 1% en América del Sur. En 2007, invertimos 19,7 millones de euros y becamos a 17.920 niños. Y en 2008, invertiremos 28 millones de euros y nuestro objetivo es becar a más de 28.000 niños.

b) La responsabilidad corporativa como motor de innovación y transformación de las empresas y las sociedades

Una vez explicado el alcance de la responsabilidad corporativa, es el momento de profundizar un poco más y comentar cómo podemos innovar y transformar nuestras empresas mejorando nuestra sociedad al mismo tiempo. Para ello desarrollaré el concepto de “Oportunidad Social de Negocio” que ya he mencionado.

¿Cuáles son las rutas de innovación desde la perspectiva de empresa responsable?.

En primer lugar tenemos la innovación de productos y servicios. Las cuestiones sociales y medioambientales están generando en algunos casos mayores costes pero sobre todo abren un mundo de posibilidades: la financiación de proyectos de sostenibilidad, las nuevas demandas asociadas al envejecimiento de la población y las migraciones, etc. ...

Una segunda ruta de innovación es el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Para ello es fundamental ir más allá de lo convencional y de la lógica del análisis marginal. El pensamiento incremental nos impide ver el potencial de las innovaciones rompedoras. Por ello cuando hablamos de sostenibilidad es muy oportuno pensar en la lógica de sistemas completos. En el caso de BBVA, esta aproximación es la que hemos realizado para dar la mejor respuesta posible a las personas inmigrantes en España. En lugar de crear una gama adicional de productos y servicios, se ha creado Dinero Express. Con una red de más 130 oficinas se ofrecen servicios financieros y no financieros adaptados a las necesidades específicas de estas personas. Una adaptación que incluye también la forma en que se prestan estos servicios: amplitud de horarios de apertura (hasta las 21 horas), atención por parte de personas de 21

nacionalidades. En definitiva, un nuevo modelo de negocio para aportar soluciones integrales que tienen en cuenta las especificidades de estas personas.

La tercera ruta es lo que se suele llamar “hacer negocios con la base de la pirámide”. En el mundo existen tres mercados: Los mercados desarrollados con más de 800 millones de personas. Los mercados emergentes en países en desarrollo donde se están proliferando los procesos de industrialización y urbanización con más de 1.000 millones de personas. Y lo que podemos llamar mercados tradicionales, es decir, allí donde las personas siguen un estilo de vida casi pre-industrial basado en las zonas rurales de la mayoría de los países en desarrollo. Este mercado está formado por 4.000 millones de personas, dos terceras parte de la humanidad. Personas que participan poco o muy poco de la economía monetaria. Este mercado es una oportunidad sin precedentes para las empresas visionarias: el mercado del futuro donde confluye la generación de valor social y valor para la empresa.

Afortunadamente, cada vez son más las empresas que realizarán este tipo de aproximación. En nuestro caso me siento muy orgulloso de haber impulsado el pasado año la creación de la Fundación BBVA para las Microfinanzas, a la cual se dotó desde el Banco con 200 millones de euros. La Fundación BBVA para las Microfinanzas es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a promover el acceso al crédito y a los servicios financieros de las personas con bajos ingresos, con especial atención a aquellas áreas poco desarrolladas social y económicamente. El objeto de la fundación es consolidarse, a medio plazo, como una de las mayores redes microfinancieras de América Latina y del mundo. La estrategia de la fundación radica en impulsar las microfinanzas a través de alianzas y participaciones en entidades microfinancieras con probada presencia local y solvencia en la gestión de estos recursos. Asimismo, y como complemento a esta labor, la fundación llevará a cabo programas de capacitación profesional, innovación tecnológica, fomento de la información y el conocimiento y buenas prácticas de gobierno corporativo que ayudarán a crear un entorno más propicio para el desarrollo de las microfinanzas.

c) La empresa “glocal”

Una vez expuestas las rutas para la innovación socialmente responsable, quisiera invitarles a reflexionar sobre el concepto que podemos llamar “empresa glocal”.

Tradicionalmente las grandes empresas con presencia en muchos países se han comportado como “extranjeras”, es decir, ajenas a las culturas y los ecosistemas en los que hacen negocios. Pero la responsabilidad corporativa se ejerce en una sociedad concreta. Por eso, la política de responsabilidad corporativa ha de tener un enfoque “glocal”, es decir, un marco global común que debe necesariamente integrarse y adaptarse a la realidad de cada sociedad. Para ello, las empresas deben hacer dos cosas:

En primer lugar, deben ampliar el ancho de banda corporativo escuchando voces que hasta ahora han quedado excluidas. El pensamiento divergente es necesario para imaginar tecnologías y modelos comerciales nuevos y rompedores. La generación de territorios de diálogo con todos los grupos de interés es fundamental para aprender y crecer.

En segundo lugar, deben desarrollar capacidades “nativas” que permitan a las compañías desarrollar soluciones para los problemas concretos, de modo que respeten en todo momento la cultura local.

III. Los Principios, base necesaria para sustentar los proyectos empresariales del siglo XXI

Todo esto me permite enlazar con la última parte de mi intervención: los principios como base imprescindible para los proyectos empresariales del siglo XXI.

Anteriormente he citado tres razones por las cuales la empresa responsable debe asumir compromisos para impulsar el desarrollo de las sociedades donde está presente. Por convicción, por interés y por necesidad. La segunda y la tercera razones ya las hemos comentado. Déjenme que hable un poco de la convicción, es decir, de los principios.

Cuando hablo de principios, hablo de la aspiración de las empresas de dar respuesta plena a una exigencia social creciente, que va más allá del estricto cumplimiento de la legalidad. Hablo de asumir un compromiso de integridad absoluta, con todos sus grupos de interés. En nuestra industria los modelos más avanzados de gestión se sirven de la Rentabilidad ajustada al Riesgo (RaR) como la herramienta para medir valor. En BBVA, nuestro modelo de gestión va más allá, porque exige, además, rigurosos criterios éticos. Es decir, que se basa también en una Rentabilidad ajustada a los Principios. Para nosotros esta es la clave que garantiza la creación de valor de forma sostenida en el tiempo para la empresa y para la sociedad.

¿Qué nos aportan los principios a las empresas responsables?.

Los principios inspiran los compromisos y comportamientos que las empresas asumimos frente a todos nuestros grupos de interés. Los principios son expresión de los valores, de juicios sobre la realidad, de preferencias que siendo compartidas, definen la identidad real de las empresas y guían la toma de decisiones.

Las sociedades del siglo XXI necesitan de grandes empresas comprometidas con su desarrollo, empresas ciudadanas que crean firmemente que no todo vale. Que crean que actuar con principios basados en la ética es necesario y rentable.

¿Cómo puede una empresa construir esta base de principios?.

Existen instrumentos que pueden ayudar. Un buen ejemplo de ellos son los códigos de conducta que los empleados de la empresa aceptan para integrarlos en su conducta habitual. Estos códigos suelen contemplar dos tipos de contenidos. Por un lado, se señalan los límites que no es posible transgredir sin vulnerar la legalidad o afectar a la dignidad humana y a los derechos fundamentales. Estos mínimos no son optativos, no son negociables. Por otro lado, los códigos suelen considerar también aspiraciones de perfeccionamiento humano y profesional, en las que siempre se puede progresar. Esto es sumamente importante porque recoge aquello en que la empresa desea ir más allá, aquello en lo que desea colaborar de forma especial a la construcción de la nueva sociedad.

Otros instrumentos son códigos internacionales de referencia, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, la Declaración Universal de Derechos Humanos, las declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo y muchas más. En el caso de entidades financieras son de especial importancia los Principios de Ecuador y los Principios de Inversión Responsable de la ONU, a las cuales BBVA se ha adherido.

¿Cuáles podrían ser los principios para la acción directiva?

En este sentido me quedo con la propuesta de los profesores Miralles, Camacho y Fernández en su libro “La ética de la empresa”. El principio de legalidad, con un cumplimiento estricto, no solo en la letra sino en espíritu. El principio de la profesionalidad para responder ante todos los grupos de interés con elevados niveles de competencia técnica. El principio de confidencialidad. El principio de fidelidad a las responsabilidades concretas encomendadas. El principio de buena fe basado en la franqueza y honestidad. El principio de evitar conflictos de intereses. Y finalmente el principio del respeto a la integridad de las personas.

Y el gran reto, ¿Cómo pasar de las declaraciones a los hechos?

La respuesta es un liderazgo eficaz, en el marco de unas adecuadas estructuras organizativas y donde se promueva una gestión atenta a la dimensión ética, y respetuosa con los valores. La declaración de la misión, los valores o principios corporativos, los códigos de conducta... no podemos entenderlos como “la piedra filosofal”. Sin embargo, pueden ser de mucha utilidad si están bien elaborados, si contienen las reglas éticas claras y bien fundamentadas, si son coherentes con la misión y la estrategia de la empresa, si son ampliamente compartidos por los miembros de la organización y, sobre todo, si son algo más que “papel y letra impresa” y se ven reforzados día a día por la conducta ejemplarizante de la dirección de la compañía.

La empresa responsable se inspira en unos principios que le ayudan a resolver bien los dilemas morales que se le presentan. Pero, además, es una empresa dinámica en continuo proceso de aprendizaje que elabora y construye los valores que quiere que conformen su carácter, su identidad, su razón de ser y que busca procedimientos concretos para incorporar estos valores a los procesos ordinarios de gestión.

La humanidad se enfrenta hoy a grandes desafíos económicos, sociales, medioambientales, políticos y tecnológicos. La empresa no es parte del problema, es parte de la solución.

La empresa responsable sabrá dar la mejor respuesta a estos desafíos, generando al mismo tiempo, mayores beneficios empresariales y mejoras sociales. La empresa responsable aprovechará los nuevos retos para construir mejores empresas y mejores sociedades.

Unas mejores empresas más integradas en la realidad de cada comunidad, más innovadoras, más respetuosas con el medio ambiente y, a la vez, más rentables. Unas empresas guiadas por unos sólidos principios éticos y de máxima integridad.

La empresa responsable es la respuesta a las demandas sociales sobre el papel de las empresas en la sociedad.

Muchas gracias.

Francisco González
Presidente BBVA