

Aprendizajes recientes del caso Bankia en materia de Gobierno Corporativo

JOAQUIM SAURINA
Economista

Fecha de recepción: 28-10-2017
Fecha de aceptación: 23-12-2017

RESUMEN

Este artículo pone de manifiesto la especial importancia que adquiere el Buen Gobierno de las empresas de servicios financieros. Para ello, analiza algunas de las medidas adoptadas por Bankia durante el primer año de mandato de su nuevo equipo directivo. Es un claro reflejo de cómo una corporación puede asomarse a los infiernos y después remontar el vuelo gracias a un sólido liderazgo basado en la recuperación del Buen Gobierno Corporativo como uno de sus pilares fundamentales.

Clasificación JEL: M10, M40

PALABRAS CLAVE

Gobierno Corporativo, entidades financieras, Bankia, Consejo de Administración, rotación auditores, consejero independiente coordinador.

ABSTRACT

This article highlights the importance of governance on financial services companies. To achieve this objective the case analyzes the measures taken by the new management team of Bankia, during its first year of mandate. It is a clear reflection of how a corporation can look out to hell and then take flight thanks to a strong leadership based

on the recovery of Good Corporate Governance as one of its fundamental pillars.

Classification JEL: M10, M40

KEYWORDS

Corporate Governance, Financial institutions, Bankia, Board of Directors, Auditor rotation, Lead independent director.

1. Introducción. La especial importancia del Buen Gobierno en el sector financiero

Este artículo pretende poner de manifiesto la especial importancia que adquiere el Buen Gobierno de las empresas de servicios financieros, cuya incesante sofisticación técnico-regulatoria requiere contar con las capacidades necesarias. Por otra parte, no se puede obviar que su actividad incide en algunos bienes o servicios de interés general, como la protección de los depositantes, el correcto funcionamiento de los sistemas de pagos de un país o su propia estabilidad financiera. En los últimos tiempos hemos contemplado diferentes fórmulas de asistencia a entidades en dificultades, que se han venido justificando por el hecho de que su especial tamaño podría poner en riesgo la protección de dichos bienes públicos. En cualquier caso, parece que hay gran consenso en que una de las lecturas aprendidas durante la crisis es que una débil gobernanza empresarial contribuye a alimentar los desequilibrios existentes.

Recientemente nos hemos dotado de las herramientas normativas adecuadas para conseguir los mejores estándares de gestión responsable y además contamos con la suficiente transparencia informativa como para evaluarlo públicamente. Pero al final, una organización estará realmente comprometida si sus líderes predicán con el ejemplo y ellos son los primeros afectados por las medidas de Buen Gobierno. Por tanto, cobra especial relevancia las mejoras incorporadas en el funcionamiento de los órganos de administración de cada entidad.

Me ha parecido relevante profundizar especialmente en algunas de las medidas adoptadas por Bankia durante el primer año de mandato de su nuevo equipo directivo, por varios motivos. En primer lugar, por mi proximidad anímica al proyecto, al haber formado parte de dicho equipo durante los

años referidos. Además, creo que todos estaremos de acuerdo en que Bankia ha sido el ejemplo paradigmático de la crisis financiera en nuestro país. A mi modo de ver, es un claro reflejo de cómo una corporación puede asomarse a los infiernos y después remontar el vuelo gracias a un sólido liderazgo basado en la recuperación del Buen Gobierno Corporativo como uno de sus pilares fundamentales. Por otra parte, la transformación de Bankia se produce en paralelo a la propia metamorfosis que ha ido sufriendo nuestra legislación en este ámbito y, por tanto, me permite repasar esa evolución normativa. Por último, porque Bankia es uno de los actores que a buen seguro tendrá un protagonismo relevante en el devenir del sector financiero en España, un sector con enormes retos y no pocas incertidumbres, que todavía no se ha recuperado del devastador efecto que ha tenido la crisis en su imagen y reputación. En este contexto, estoy convencido de que la adecuada gobernanza seguirá siendo un elemento clave para la sostenibilidad a futuro.

Hay muchos argumentos para defender las bondades de una adecuada gobernanza empresarial, pero yo destacaría dos de especial calado que son diferenciales cuando nos centramos en la industria financiera:

- En los últimos años se ha producido una sofisticación creciente de los productos y mercados financieros junto con una mayor concienciación del abanico de riesgos que debe gestionar el sector, lo que ha provocado el desarrollo de una profusa normativa sectorial eminentemente técnica que, a su vez, conlleva una exigencia cada vez mayor en los niveles de capacitación, formación y especialización de sus profesionales. Por tanto, adquiere mayor protagonismo la necesidad de contar con gestores de elevada competencia, cuya atracción y retención por otra parte se ha venido complicando por la mayor sensibilidad actual hacia el control de las políticas retributivas y porque otros sectores han ido ganando atractivo y reconocimiento social frente al financiero.
- Por otra parte, es importante no perder de vista que necesitamos una visión más amplia del Buen Gobierno en el sector bancario y que trasciende de lo que sería la interpretación tradicional. Esto es así porque esa gestión responsable, alineada con los intereses de los accionistas, debe ser además compatible, como reconocen diversos autores (Herrero, J., 2016), con la preservación de determinados bienes o servicios de interés público, como pueden ser la protección de los depositantes, el buen funcionamiento de los sistemas de pagos o, incluso, el de asegurar la estabilidad financiera del país. Es por ese interés que va más allá de la órbita estrictamente privada, que se viene justificando la intervención del Estado cuando determinadas entidades de cierto

tamaño (*significativas* o *sistémicas*) atraviesan dificultades y pueden amenazar la prestación de dichos servicios (aunque ello daría para un amplio debate y nos apartaríamos del tema sobre el que versa el presente artículo). También por el mismo motivo parece lógico que las exigencias normativas que imponen los reguladores específicos de estos sectores sean incluso mayores.

Desgraciadamente nos hemos dado cuenta de que era necesario ese plus de responsabilidad en las entidades financieras algo tarde, a consecuencia de la crudeza con la que nos ha azotado la crisis. En algunas de sus primeras declaraciones como presidente de Bankia, José Ignacio Goirigolzarri ya se refería a los déficits de Gobierno Corporativo como el elemento decisivo que había contribuido al impacto tan relevante de la crisis financiera en España. En esta línea se manifestó, por ejemplo, ante la Comisión de Investigación creada en el seno del Parlamento catalán (fue la primera en España), que pretendía aclarar las causas de un tsunami que se había llevado por delante gran parte del sistema local de cajas de ahorro. Aquel 11 de noviembre de 2013 se había generado cierto revuelo en la sala por la airada interpe-lación del diputado de la CUP David Fernández, zapatilla en mano y brazo en alto, hacia el que había sido el anterior presidente de Bankia, Rodrigo Rato. Esa imagen la recogieron todos los rotativos. En la siguiente comparencia, el banquero vasco hizo evidente las distancias de estilo entre los nuevos responsables de la entidad y sus predecesores reconociendo, ante los miembros de la Comisión, que la «diferenciación entre gestores buenos y malos era una de las lecciones que aprender de cara al futuro». Si tomamos en consideración la enorme sensibilización social hacia el rescate bancario y los efectos de la crisis en la gran mayoría de los hogares españoles, creo que podríamos afirmar que el momento y el foro en que se realizaban dichas declaraciones, ante los representantes electos de la ciudadanía, les confieren un especial valor.

Personalmente no puedo estar más de acuerdo en el comentario sobre la idoneidad de los administradores y directivos. Todos podemos preguntarnos si la labor de los supervisores fue suficiente (no solo el Banco de España, como regulador por excelencia de las entidades de crédito, sino también la CNMV que tenía responsabilidades sobre las sociedades cotizadas o que emitían títulos cotizados como las famosas cédulas hipotecarias; o las administraciones autonómicas, que tenían un protagonismo reservado en la disciplina, inspección y sanción de las cajas de ahorro). El mandato de dichos organismos se antojaba todavía más oportuno, puesto que en definitiva debían ser los garantes de los servicios de carácter público a los que me he referido con anterioridad.

Pero incluso aceptando que esta supervisión fue cuando menos mejorable, lo cierto es que ha habido entidades que han superado la crisis con enorme solvencia. ¿Por qué?, pues sin duda porque disponían de estructuras de gobierno claramente más robustas. La responsabilidad en la gestión de una compañía, en las decisiones estratégicas, en la asunción de unos riesgos asumibles, en el establecimiento de unos procedimientos de control adecuados... etcétera, corresponde a sus propietarios y gestores, que tienen que ejercerla con la debida diligencia, en cada uno de los órganos de gobierno que la legislación prevé al efecto, empezando por la Junta de Accionistas o Asamblea de Socios y siguiendo por el Consejo de Administración y sus comisiones.

2. Medidas adoptadas por Bankia

La mejor forma de ver si una organización está realmente comprometida con las exigencias que impone el Gobierno Corporativo es analizando si las mismas afectan, en primer lugar, a los que lideran el proyecto empresarial. En la actualidad, está a nuestro alcance una gran cantidad de información sobre las prácticas que siguen las diferentes corporaciones, no solo en las cuentas anuales y en el «Informe de Gobierno Corporativo», también en mucha documentación de funcionamiento interno que se encuentra a disposición del público en sus páginas web. Esta generosidad informativa ha sido una de las consecuencias de las múltiples actualizaciones en el marco normativo sobre gobernanza empresarial acaecidas durante los últimos años. Cada novedad introducida por el legislador ha subido un peldaño el nivel de rigor esperado en la actuación de las empresas. Además, la incorporación del principio anglosajón de «cumplir o explicar» se ha convertido en una potente arma de doble filo, al dar por una parte libertad a los equipos directivos para decidir si cumplen alguno de los requerimientos, pero sometiendo los por otra parte a la disciplina de explicarlo convenientemente en caso contrario y, por tanto, con el riesgo que ello supone de no convencer a los destinatarios.

Como decía, no hay buena gobernanza creíble sin implicación de los principales directivos, lo que supone someterse a unas determinadas reglas del juego en sus propias interacciones. Es decir, lo primero a lo que debe aspirar una gran corporación bien gobernada es a que sus órganos de decisión, esto es Junta General, Consejo de Administración y Comisiones del Consejo, funcionen debidamente. No voy a detenerme en una enumeración exhaustiva de las múltiples mejoras introducidas por las empresas financieras en este ámbito durante los ejercicios recientes, que por otra parte han

sido el resultado de la adopción gradual de las recomendaciones o novedades legislativas aparecidas. Sí, me parece relevante comentar la celeridad y decisión con las que el nuevo equipo directivo de Bankia adoptó de forma temprana alguna de las mismas, por el mensaje que, a mi modo de ver, se mandaba al mercado de que, sin un gobierno responsable, no se puede reconstruir ningún proyecto empresarial, por buena gestión comercial que haya, ya que los resultados no serán sostenibles. Ese mensaje estuvo implícito en todas las actuaciones del banco en esos primeros tiempos y quedó magníficamente resumido en su lema «Empecemos por los Principios», como veremos más adelante.

Para situarnos convenientemente en el contexto temporal preciso, es importante recordar la secuencia que se describe en la figura 1.

El análisis se ha limitado al primer año de mandato del nuevo equipo, si contamos a partir de la profunda remodelación del Consejo de Administración de Bankia producida el 25 de mayo de 2012 (pocos días antes se había incorporado al proyecto José Ignacio Gorriolzarri de primer ejecutivo). Esos meses tienen especial trascendencia, porque en muy poco tiempo se tuvieron que tomar decisiones de enorme calado en un contexto de tremenda dificultad para el grupo y para el país en general. La figura 1 resume de manera muy gráfica las vicisitudes del entorno macroeconómico, representadas en la evolución de la prima de riesgo. Por tanto, poner la gobernanza en el centro del debate era una necesidad, pero no por ello dejaba de tener mérito.

No creo necesario repasar todas y cada una de las iniciativas adoptadas en materia de Buen Gobierno, puesto que muchas de ellas formaban parte de la tónica dominante como resultado de las recomendaciones o preceptos que iban viendo la luz: reglamentos de funcionamiento de los órganos de gobierno, códigos éticos, reglamentos internos de conducta, canal confidencial de denuncias, política interna de incompatibilidades, política sobre información y comunicación... etcétera. Tampoco quiero detenerme en la política de remuneraciones, puesto que las especiales limitaciones retributivas impuestas dentro del grupo nacionalizado derivaban del hecho de haber recibido ayudas públicas y, por tanto, no eran consecuencia de una decisión adoptada por sus gestores, sino del cumplimiento de la norma. Sí que me parece que merecen especial foco las siguientes decisiones:

- **Remodelación de los Consejos de Administración de Bankia**, que pasa de dieciocho a diez miembros, **y de su matriz Banco Financiero y de Ahorros (BFA)**, que pasa de veinte consejeros a cinco. Además, en el caso de BFA, ninguno de los nuevos consejeros tendría retribución alguna por el desempeño de esa función.

En el momento en que se implementó esta decisión de reducir el Consejo, la media de vocales en los órganos de administración del IBEX era de 14,1, por lo que Bankia demostró cierta anticipación respecto a una corriente que se propagaría en años sucesivos, especialmente cuando se publicó en 2015 el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas recomendando no superar la cifra de quince miembros. Actualmente, junto con Bankinter, Bankia sigue siendo la corporación bancaria con menor número de consejeros, aunque es cierto que hay otras entidades de mayor tamaño y sobre todo con mucha mayor complejidad internacional. Si miramos las medias europeas para 2016, según el informe elaborado por la consultora Spencer Stuart, España se sitúa en la mitad de la tabla, con un tamaño medio de los Consejos en torno a los 10,8 integrantes, frente a los 8,2 y 8,5 de Finlandia y Noruega en la parte baja de la tabla; o los 14,1 y 13,9 que presentan Alemania y Francia.

Adicionalmente, Bankia alcanza el mayor porcentaje de consejeros independientes (un 73 %) entre los grandes bancos, pero ello puede verse condicionado por la singularidad de su estructura de capital con una participación pública tan relevante. En cualquier caso, este es uno de los epígrafes en que España compara mal, puesto que nuestra media de 43 % de consejeros independientes es la penúltima de nuestros pares europeos y está muy lejos del 88 % que alcanza Suiza o el 83,1 % de Finlandia.

También hay aspectos en los que la entidad financiera tenía y sigue teniendo deberes pendientes. El caso más evidente, a mi modo de ver, es en el apartado de **diversidad** y más concretamente en la diversidad de género: Bankia cuenta con una sola mujer en su Consejo. Nuestra Ley de Sociedades de Capital introdujo una vaga recomendación tendente a explicar en los informes de Gobierno Corporativo las medidas adoptadas para intentar alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de administración. A su vez, la poco aplicada Ley de Igualdad había tenido escaso éxito en su objetivo de alcanzar un 40 % de representación femenina, porcentaje al que no debemos renunciar si tenemos en cuenta que esta es precisamente la meta fijada por la Unión Europea para 2020. Por ello, las empresas españolas comparan mal frente a sus homólogas europeas, salvo el caso de Rusia, que está en la cola de la clasificación. En concreto, nuestras compañías cotizadas solo alcanzan el 16 % (20,3 % si nos ceñimos al IBEX) de representatividad femenina en Consejos, mientras que las noruegas llegan al 44,1 % y las francesas al 38,8 %. Aquí, no obstante, hay que felicitar a otros bancos que sí comparan mejor. Es el caso

del Santander, que llega al 40 % de representatividad y además es el único con una presidenta ejecutiva; Caixabank, con cinco mujeres consejeras (el 29 %); o Bankinter, que a pesar de tener solo dos, una de ellas es la consejera delegada.

- En mayo de 2013, la entidad nacionalizada hizo público que había **sometido su Consejo de Administración a la evaluación por parte de un experto independiente**. Esa iniciativa era claramente innovadora en aquellos momentos, puesto que el Código de Buen Gobierno que publicó la CNMV en junio de ese mismo año pedía un examen anual del Consejo, de sus comisiones, del presidente y del primer ejecutivo de la compañía «ya sea mediante sus propios medios o, si se considera oportuno, con el asesoramiento profesional de expertos externos». No fue hasta la actualización del mencionado código que vio la luz en 2015 que se planteó, dentro de la recomendación 36, que cada tres años el Consejo fuera auxiliado por un consultor externo en la realización de la preceptiva evaluación. Otro de los bancos precoces en esta medida fue Santander, que explicaba los resultados de la revisión realizada por el externo en su informe anual de 2013.
- También en mayo de 2013, Bankia anunció **el nombramiento de un consejero independiente coordinador**. Esta figura, importada de la tradición anglosajona, se vislumbraba como un elemento clave de equilibrio cuando los puestos de presidente y consejero delegado recaían en la misma persona o simplemente cuando el presidente ejercía funciones ejecutivas. Dentro del banco, la nueva figura, con un mandato improrrogable de tres años, ejercería las facultades de solicitar la convocatoria del Consejo, incluir nuevos puntos en el orden del día de uno ya convocado, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos y, en su caso, dirigir la evaluación periódica del presidente. Respecto al perfil del candidato, no podían existir dudas sobre su experiencia y dotes de liderazgo (como así fue con la elección de Alfredo Lafita), puesto que de otra forma no habría sido posible ejercer de contrapeso realmente independiente de un presidente tan reconocido. Un año después, Santander y BBVA nombraban figuras similares en sus órganos de administración, así como Banco Sabadell ya en 2015, con la particularidad que es el único banco del IBEX donde dicha función la desempeña una mujer. Caixabank se ha incorporado recientemente a la tendencia marcada por sus competidores, aunque cabe decir que la presidencia de dicha entidad no tiene carácter ejecutivo.
- **Reducción en un 75 % de los más de 1.000 representantes con que la entidad contaba en los Consejos de Administración de sociedades del grupo y participadas**. Estos cargos pasaron a ser ocupados

por directivos de la entidad sin percibir ninguna retribución por el desempeño de dicha función, lo que supuso un ahorro anual de unos siete millones de euros. Esta medida, más allá de tener sentido desde la óptica de una administración responsable, se aplaudió especialmente en la consideración de que una empresa que había recibido ayudas públicas debía comportarse con la debida austeridad.

- **Lanzamiento del lema «Empecemos por los principios».** En febrero de 2013 se hizo público el vídeo corporativo con el que el banco quería compartir sus principios. El mismo contenía afirmaciones como «dimos créditos que no hemos podido recuperar, hicimos inversiones que no salieron como esperábamos». También se asumía un reto innovador: «debemos gestionar las ayudas recibidas con el firme compromiso de devolverlas». Más adelante, cuando se relataba el plan para volver a la rentabilidad, se afirmaba «pero no lo vamos a hacer de cualquier manera; Bankia ha tenido que volver a empezar y ha decidido empezar por los Principios: profesionalidad, integridad, compromiso y cercanía». Todos estos mensajes, más allá de su amigable formato desde la perspectiva del *marketing* o de su atractivo publicitario, lo cierto es que marcaron claramente la senda de cómo se estaban haciendo las cosas en el nuevo proyecto empresarial liderado por Goirigolzarri. Además, no se puede negar que en nuestras latitudes, reconocimientos expresos de que las cosas no se habían hecho bien o compromisos de devolución de las ayudas públicas recibidas resultaban, cuando menos, novedosos y valientes. Cabe recordar que en aquellos tiempos estaba en el centro del debate (más externo que interno) la necesidad de cambiar la tan denostada marca comercial. Sin embargo, cualquier iniciativa en este sentido, seguramente aplaudida por muchos gurús del *marketing*, se hubiera interpretado como un mero ejercicio cosmético, un intento de desviar la atención respecto a la compleja herencia que recaía sobre el nombre Bankia. La decisión de trabajar en los fundamentales (los valores, los principios, la gestión responsable... la buena gobernanza, en definitiva) para corregir las percepciones sobre la marca no era tan evidente en ese momento y además, incluso en el caso de que funcionara, era previsible un dilatado período de maduración.

Afortunadamente, en el mundo de la reputación el tiempo acaba confirmando si dichas actuaciones responden a una mera estrategia coyuntural o, por el contrario, forman parte estructural del ADN de la compañía. Pues bien, pasados los años, son varios los indicadores de reconocido prestigio que han ido acreditando la ostensible mejora en la percepción de la reputación del banco (Reputation Institute, ISS

Governance Quickscore, Merco, Dow Jones Sustainability Index). Claro está que han contribuido muchas otras de las medidas adoptadas por el banco, desde la gran mejora en todos los indicadores financieros que han permitido cumplir, con mucha antelación, las exigencias del plan aprobado por las autoridades españolas y comunitarias; hasta las soluciones por la vía exprés implementadas para dar solución a los problemas relacionados con participaciones preferentes, salida a bolsa o cláusulas suelo. Es evidente que la actual posición de fortaleza del banco nada tiene que ver con las dificultades del pasado, aunque el tiempo dirá si mantiene la senda actual de fortalecimiento de su marca. La resolución definitiva de los procesos judiciales todavía abiertos va a jugar un papel importante, pero la perspectiva temporal también hace cada vez más evidente la separación entre el trabajo de los nuevos gestores y las rémoras del pasado.

- El **cambio de auditor**. Otra de las decisiones que tomó el nuevo equipo de Bankia con anticipación fue la relativa al cambio de firma de auditoría externa. Después del traumático proceso de formulación y reformulación de las famosas cuentas del grupo para 2012, en mayo de 2013, la entidad anuncia el cambio de Deloitte por Ernst&Young para seguir «las recomendaciones realizadas en este sentido por las autoridades internacionales y españolas». Es cierto que en la vieja Europa el debate sobre la reforma de la regulación referente a las auditorías de cuentas llevaba tiempo encima de la mesa, al haber tomado especial relevancia con el agravamiento de la crisis financiera y el revuelo mediático ocasionado por varios escándalos de todos conocidos. No obstante, nuestra nueva Ley 22/2015 de Auditoría de Cuentas, que incorporaba esta exigencia comunitaria en nuestro ordenamiento jurídico, no entró en vigor hasta junio de 2016. Entre muchas otras, la norma impone a las Entidades de Interés Público (EIP) –entre las que se encuentran las empresas cotizadas, bancos y aseguradoras– la obligación de rotar la firma auditora, puesto que «las excesivas relaciones prolongadas generan una amenaza de familiaridad de tal entidad que la independencia se entiende comprometida». En concreto, las EIP deben cambiar de auditor cada diez años como máximo, si bien este período se amplía cuatro años más cuando el servicio sea prestado conjuntamente por dos firmas.

Desde que dicha norma vio la luz se fueron desencadenando movimientos en el sector financiero, donde la firma Deloitte había protagonizado un predominio muy relevante como auditor de cuentas hasta aquel entonces. Si nos fijamos en los bancos que forman parte del

IBEX 35, vemos que Santander y Bankinter decidieron fichar a la firma PwC a partir del ejercicio 2016, BBVA se decantó por KPMG a partir de 2017 y CaixaBank ha tomado recientemente la decisión de contratar a PwC para la auditoría de 2018 y siguientes. Por su parte, Banco Sabadell se ha mantenido fiel a su auditor de los últimos ejercicios, PwC.

También me parecen remarcables las prácticas seguidas al respecto por Banco de España y el Fondo de Regulación Ordenada Bancaria, por esa ejemplaridad que se espera de los órganos supervisores y entidades que ejercen una función pública. Tanto nuestro banco central como el FROB fueron, después de Bankia, los primeros en abrir sus procesos de contratación del auditor externo. En el caso de Banco de España se decidió por KPMG para los ejercicios iniciados a partir de 2013, y cabe destacar el caso del FROB, que ese mismo año contrató a Grant Thornton y para el trienio 2016-2018 ha contratado a Mazars, acotando el período al mínimo legal y rompiendo además la supremacía de las *Big Four*, algo que supuso todo un hito en esas fechas y que muchos interpretaron como un ejercicio para favorecer la sana competencia entre firmas.

Sea por un afán de anticipación a los nuevos tiempos que ya se vislumbraban respecto de la interpretación más rigurosa de la independencia del auditor de cuentas, o sea por la polémica que marcó la relación con Deloitte en los últimos tiempos, lo cierto es que Bankia tomó de forma muy temprana una de las decisiones que mejor se ha interpretado desde la óptica de Buen Gobierno.

3. Conclusión

En los apartados anteriores hemos visto cómo unos sistemas de Gobierno Corporativo mejorables han incidido en el agravamiento de la reciente crisis financiera. La evolución consistente de la normativa para incorporar las necesarias mejoras en el marco de actuación, junto con la adopción temprana de dichas medidas por parte de los intervinientes en este mercado, se ha demostrado que son condición necesaria para la recuperación de la maltrecha confianza de los clientes de servicios bancarios. Especialmente si tomamos en consideración los servicios de interés público general que están implícitos en la actividad financiera. Nos hemos detenido singularmente en el caso de Bankia, por ser el que mejor simboliza los efectos de crisis financiera en nuestro país, pero también porque en momentos de enorme dificultad, el equipo gestor fue capaz de poner la gobernanza como uno de los pilas-

res sobre los que reconstruiría su maltrecho proyecto, con innegable éxito hasta la fecha. Las medidas adoptadas, algunas de ellas con alguna anticipación respecto a lo que hacía el mercado, a buen seguro han contribuido a la transformación de la marca, no solo en lo que se refiere a las magnitudes económicas, sino también a su imagen y reputación.

Esa renovada preocupación por el Buen Gobierno Corporativo no puede ser una moda o un interés pasajero. La industria bancaria se enfrenta a unos retos enormes, muchos de ellos de consecuencias desconocidas, que van a incidir sobre su modelo de negocio y provocar una auténtica reconversión. Por citar alguno de ellos:

- El estrechamiento de los márgenes generados por las vías tradicionales, como la financiación hipotecaria o la captación de depósitos.
- La aparición de nuevos competidores interesados en productos y servicios de alta rentabilidad, como son la intermediación financiera, los seguros o los medios de pago.
- Los cambios de hábitos y costumbres de la clientela, cada vez más digitales y menos proclives a visitar las oficinas, o que demandan horarios de atención comercial que se adaptan a sus necesidades.
- La creciente regulación en múltiples ámbitos (Mifid, cumplimiento normativo, blanqueo de capitales, riesgos...), que acaban suponiendo un sobrecoste para las entidades y también la adaptación a nuevos reguladores supranacionales.
- Los terrenos todavía inexplorados por los que pueda transcurrir la innovación e introducción de nuevas tecnologías.

Por todo lo anterior, las empresas de servicios financieros van a seguir necesitando unos equipos de alta competencia y preparación, que entiendan la administración responsable como una oportunidad para afrontar los mencionados retos con la necesaria confianza de sus clientes y accionistas.

Referencias bibliográficas

- ATREVIA e IESE (2017) «Quinto informe de las mujeres en los Consejos del IBEX-35».
- COMISIÓN NACIONAL DEL MERCADO DE VALORES (2015) Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.
- HERRERO, J. (2015) «La Reciente evolución del gobierno corporativo de las entidades de crédito», Banco de España-Revista de Estabilidad Financiera.

LARKER, D. y TAYAN, B. (2016) «Independent and Outside Directors, Research Spotlight». Corporate Governance Research Initiative-Stanford Graduate School of Business.

SPENCER STUART (2016): «Boardroom Best Practice, Lessons learned from assessments across Europe».



Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel. 934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – www.accid.org