

# ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS FINANCIEROS EN LA CRISIS DEL CORONAVIRUS

**Enrique Castelló Muñoz**

*Catedrático de Economía de la Empresa. Universidad Complutense de Madrid*

## RESUMEN

La emergencia económica derivada de la crisis del coronavirus plantea como objetivo prioritario salvar empresas y empleos. El papel que debe jugar la banca en estos momentos se centra en un modelo estratégico-social para crear nuevo valor para la sociedad (*stakeholder value*).

La cooperación, ayuda y coordinación internacional, especialmente en la Unión Europea a través del programa *Emergencia pandémica* de compras de deuda que proporcionen liquidez para el sector bancario, es esencial. El Fondo de Recuperación Europeo para rescatar a las economías del colapso de la covid-19 marca un acuerdo histórico.

Las entidades financieras españolas conscientes del esfuerzo que supone a pymes y autónomos sacar adelante su negocio ponen a su disposición la *Línea ICO Avales Covid-19*. Asimismo, conceden líneas de crédito específicas, aplazamientos de pago para particulares y empresas (hipotecas o préstamos al consumo), etc. La digitalización ha sido clave en la prestación de servicios financieros. Además la ola de acciones sociales realizadas por la banca puede mejorar la reputación. En esta crisis, los bancos no son el problema sino parte de la solución.

## PALABRAS CLAVE

Emergencia sanitaria, Creación de valor, Ayudas públicas, Préstamos bancarios, Propósito, Compromiso social, Sostenibilidad.

## 1. Necesidades financieras en tiempos de coronavirus

En el esquema de funcionamiento de la actividad económica juega una especial relevancia la estrecha conexión entre el ecosistema (entorno) y el sistema económico, así como los principales actores de la vida económica: agentes económicos (productores o empresas y consumidores o familias), las entidades financieras, las administraciones y el exterior.

Las limitaciones del entorno dependen de un conjunto de factores, político-legales, económicos, sociales y tecnológicos (modelo PEST), que ejercen diversos tipos de influencia sobre la empresa y viceversa. La adaptación a las circunstancias del entorno VUCA (por sus siglas en inglés): volátil, incierto, complejo y ambiguo, es indiscutible para la supervivencia. Por lo tanto, el incluir el entorno en el proceso de formulación estratégica es no solo conveniente, sino también necesario en los estudios de Economía de la Empresa (Bertalanffy, 1981). Hoy en día nos encontramos ante un cambio de época y, por consiguiente, de nuevos paradigmas.

El tercer milenio viene marcado por grandes retos, tales como la globalización económica, la revolución digital, el cambio climático, la presión demográfica, la desigualdad, la inmigración, etc. En consecuencia, hay que abordar los asuntos actuales y el futuro inmediato de las sociedades humanas (Hararí, 2018). Los problemas globales necesitan respuestas globales.

Ahora nos enfrentamos a un nuevo reto global: el coronavirus. Según el profesor Taleb (2008) se trata de un cisne negro. Nadie lo esperaba y estamos en medio de él. Hay que ser cauto sobre sus consecuencias sanitarias, económicas y sociales, porque van a depender de su duración y profundidad, y de si se sigue expandiendo geográficamente de modo exponencial.

El virus chino ha sido bautizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como Covid-19 (acrónimo en inglés) y será un estándar para eventuales brotes de coronavirus en el futuro. Sin alusión a una zona geográfica para evitar estigmas.

La gran recesión de 2008 con las hipotecas *subprime*, fue también un cisne negro. Casi nadie había previsto lo que iba a ocurrir. La crisis financiera internacional tuvo su singularidad. Posteriormente, políticas desacertadas agravaron desequilibrios y riesgos muy extendidos en la economía global. Ahora, la epidemia vírica amenaza al mundo con una depresión económica sin precedentes, por la coincidencia de varios riesgos (Roubini, 2020). Entre otros, los problemas de deuda, las brechas sociales y el choque entre Estados Unidos y China.

En todo caso, el ritmo de recuperación y, quizás lo más relevante, de reconstrucción de la economía y de la empresa española dependerá, entre otros, de los siguientes factores (Ontiveros, 2020): severidad del confinamiento; estructura productiva de la economía española; censo empresarial; mercado de trabajo y margen de maniobra presupuestario.

Todas las actividades económicas han quedado afectadas por la reducción de la movilidad de las personas. Sin actividad, las empresas no tendrán ingresos para mantener a sus plantillas cuando haya que volver a la normalidad. Los retos son inmensos, pero las oportunidades también lo son.

La retórica antiglobalización creció tras la crisis financiera y se ha mantenido pujante desde entonces. Esta crisis del coronavirus puede acelerar esta tendencia previa de ruptura, al menos con la globalización como la hemos conocido hasta ahora. Y contra el virus de la desglobalización, con consecuencias negativas sobre productividad y crecimiento, como avisa K. Rogoff (ex economista jefe del FMI), no hay vacuna posible. Si el último coletazo de la crisis financiera aplastó al sur de Europa, esta vez el eje puede desplazarse al oeste: atentos a América Latina.

Ahora, lo importante es afrontar el futuro con las medidas adecuadas para reducir los efectos permanentes sobre la economía, y que la crisis sanitaria no dé lugar a un aumento masivo de desaparición de empresas (pymes y autónomos las más afectadas), del desempleo estructural y del paro de larga duración, a una caída de las rentas y a un incremento de la desigualdad.

La versión moderna de la gestión define un negocio como la organización que añade valor y crea riqueza

(Drucker, 1996; Chowdhury, 2000; López Moreno, 2011). En tal supuesto, la reconstrucción de la economía española tiene que poner el foco en la empresa, impulsar el comercio internacional, reforzar la colaboración público-privada, acometer las reformas estructurales consensuadas con los agentes económicos, ayudar prioritariamente a los sectores económicos más afectados por la crisis sanitaria, apuesta por la innovación y la sostenibilidad, y reivindicar los recursos financieros necesarios de la Unión Europea. Además, de obtener la financiación bancaria destinada al tejido empresarial.

Hay quien afirma que la estrategia solo es buena si está bien desarrollada e implantada, y es que, después de definir el plan, siempre llega el momento de la ejecución, que es la etapa donde el liderazgo en tiempos de crisis (Fernández-Aceytuno, 2009) se pone en práctica, y cuando de verdad se comprueba si contamos con el equipo de dirección adecuado. Esta característica puede medirse a través de la confianza que genera un directivo con valores y ética sólidos.

## 2. Ayudas financieras de las instituciones europeas

Para abordar con éxito estos retos globales de la crisis provocada por la covid-19 se considera absolutamente necesaria la cooperación, ayuda y coordinación internacional, especialmente en la Unión Europea a través de un fondo de recuperación y políticas comunes (el alcance de la crisis exigirá una actuación más decidida). La debilidad de la gobernanza global no está favoreciendo la resolución del problema.

El Fondo Monetario Internacional señala que los movimientos de los principales bancos centrales para relajar la política monetaria son bienvenidos y ha pedido más estímulos fiscales. También indica su directora gerente, K. Georgieva, que el FMI está listo para desplegar su capacidad de financiación de un billón de dólares en estas circunstancias extraordinarias.

Las políticas para combatir la pandemia, según el informe macroeconómico del Banco Interamericano de Desarrollo de América Latina y el Caribe, descansan en tres ejes estratégicos: las políticas monetarias, el

sector financiero y las políticas fiscales. El papel de los bancos y de las empresas latinoamericanas que operan en una escala global (multilatinas) se considera de vital importancia.

Se calcula que bajo el argumento de salvar la economía, los Estados de los países más desarrollados han intervenido con un volumen de recursos de cuatro billones de euros por los efectos de la crisis del coronavirus, mediante créditos blandos, créditos a fondo perdido, avales, préstamos participativos, inyecciones de capital, ayudas fiscales, subvenciones laborales, etc. Los grupos eficientes critican que se den ayudas a empresas que ya estaban mal antes de la covid-19. El problema de las ayudas públicas son las distorsiones que generan en el libre mercado. En la planificación estratégica de la salida de la crisis los gobiernos deben escuchar las peticiones de empresarios e inversores (1) como palancas fundamentales de progreso.

Por su parte, el Banco Central Europeo ha anunciado un nuevo programa de compras de deuda, denominado de *Emergencia pandémica*, por valor de 750.000 millones de euros. Con este movimiento, los gobiernos recibieron la confirmación oficial de que podrían contar con financiación para impulsar los planes de inversión millonarios que estaban desplegando. Las vías para inyectar liquidez en el mercado donde opera la banca son: barra libre semanal, financiación a largo plazo, financiación a largo plazo condicionada y financiación pandémica a largo plazo.

La presidenta del BCE anunció este programa el 18 de marzo de 2020. Y desde entonces, el goteo de medidas ha sido continuo: máxima flexibilidad a las compras de deuda (para España es un respiro, ya que se puede contar con la potencia del BCE para aliviar su prima de riesgo), relajamiento de las condiciones en las que el eurobanco acepta las garantías y nuevos chorros de liquidez para los bancos, que podrán cobrar un 1% por tomar dinero del BCE si luego lo prestan a empresas y familias para que llegue a los que lo necesitan.

El papel del BCE es esencial. A diferencia de la crisis financiera de 2008, su respuesta ha sido rápida y contundente y, lo que es más importante, ha abierto las puertas a flexibilizar sus reglas. El incremento de la deuda con que se saldrá esta crisis invita a instru-

mentar una solvente estrategia preventiva para evitar que surjan dudas sobre la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Mientras los líderes de la Unión Europea concretan el fondo de recuperación, el eurobanco queda como último recurso de los países más golpeados por la crisis del coronavirus. Los analistas dan por hecho que el BCE aumentará el programa de compras de emergencia. No obstante, el economista jefe de InterMoney, F. Vidal, alerta de una salida de la crisis desigual entre los países, según la situación de sus cuentas públicas y su propia estructura productiva. Y aquí, una vez más, surge el enfrentamiento entre el Sur (que pide ayudas en forma de transferencias) y el Norte (tan solo dispuesto a conceder préstamos).

En este contexto, la Comisión Europea perfila la modificación del marco temporal de ayudas públicas para hacer frente al impacto económico de la crisis del coronavirus, abriendo la puerta en su último borrador del proyecto, a una suerte de nacionalización generalizada de empresas en apuros en Europa, cotizadas y no cotizadas, grandes y pequeñas.

España apoya la iniciativa pero pide que se extremen las garantías para evitar distorsiones en la competencia y asimetrías en el mercado interior dada la distinta capacidad financiera de los países para acometer nacionalizaciones (Calviño, 2020) (2). La vía libre a la nacionalización masiva de empresas en la Unión Europea, supone un cambio radical respecto al proyecto original, adoptado el 19 de marzo, que se circunscribía a facilitar las actualizaciones de los Estados miembros a la hora de garantizar liquidez a las empresas (esencialmente mediante avales públicos o préstamos); conceder subsidios salariales; suspender o aplazar el pago de impuestos, u otorgar ayudas directas a los consumidores por los servicios cancelados a raíz de las medidas de confinamiento (3).

Los organismos de regulación y supervisión financiera instan a la banca europea a mejorar su eficiencia y solvencia ante los efectos derivados de la crisis (4). Las fusiones bancarias son *ineludibles*, pero la baja rentabilidad de las entidades complica la concentración. Las autoridades europeas esperan que una mayor flexibilización de la normativa Mifid II anime a las empresas

a invertir, hacer operaciones y captar financiación en los mercados. La crisis del coronavirus, que ha generado ayudas de emergencia para el sector financiero, podría conducir ahora a un cambio permanente de las políticas.

El gobernador del Banco de España apela a la movilización, por ejemplo, del fondo de presupuestos de la propia Unión Europea, la financiación del Banco Europeo de Inversiones (BEI), e incluso a un refuerzo de las herramientas comunes de compartición del riesgo presupuestario *risk-sharing* de los países individuales, en referencia a los eurobancos (5). Añade que es necesaria una respuesta fiscal más ambiciosa y coordinada a escala europea. En estos casos, las políticas públicas son cruciales para evitar que lo que es una caída transitoria de actividad y rentas de familias y empresas acabe transformándose en una más persistente.

Las iniciativas desplegadas por el BEI (Navarro, 2020) durante la pandemia para ayudar a las empresas de la Unión Europea son relevantes como instrumento común europeo para financiar inversiones clave para la recuperación de la economía y las principales transformaciones para el futuro de Europa como la digitalización y la transición ecológica. El apoyo a las pymes es prioritario por su peso en la economía y empleo europeo y por ser el segmento más vulnerable en esta crisis.

### 3. Líneas de financiación bancaria a las empresas

En los críticos momentos actuales, resulta prioritario ayudar a los colectivos más vulnerables, pero también a las empresas en serios apuros y, de paso, al empleo. El salvar a las empresas es requisito indispensable para evitar sensibles pérdidas de puestos de trabajo y para limitar los ingentes desfases en las cuentas públicas que provoca la crisis ante el desplome de la recaudación y el crecimiento exponencial de los distintos subsidios de paro.

Los gobiernos tienen que movilizar todos los recursos necesarios para paliar el impacto de la crisis sanitaria. El objetivo es triple (6): combatir la propagación del virus, ayudar a los afectados y garantizar que esta crisis de carácter temporal no derive en una larga y profunda recesión económica.

El plan anunciado por el ejecutivo español combina ayudas directas a los afectados con medidas que flexibilizan el acceso a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE). Además, habrá una línea de avales y garantías públicas del Instituto de Crédito Oficial (ICO) de hasta 100.000 millones de euros para créditos a las empresas. El gobierno debería subvencionar el empleo y no el paro. El papel de los bancos como financiadores de la economía (bajo una estricta regulación y supervisión) no se debe confundir con subvenciones o ayudas públicas. Para financiar el desarrollo, España ha pedido ayuda europea en el programa SURE por un importe de 20.000 millones de euros.

El plan de choque del gobierno para frenar la crisis del coronavirus ya cuesta unos 139.000 millones de euros, disparará el déficit por encima del 10% en 2020 y, aun así, no será suficiente para reactivar la economía. Para mayor detalle de las medidas anunciadas por el Ejecutivo, se adjunta el siguiente cuadro. La Airef reclama la puesta en marcha de una hoja de ruta a medio plazo.

**Cuadro 1**  
**¿Cuánto costará frenar la crisis del coronavirus?**  
Impacto de las medidas para combatir la crisis  
(En millones de euros)

<b>Gastos</b>	<b>28.403</b>
Crédito para Sanidad	1.400
Entregas a cuenta de CC.AA.	2.867
ERTE	17.894
Bajas laborales	1.355
<b>Caída de ingresos</b>	<b>6.120</b>
IVA 0% en compras sanitarias	1.022
Prestación por cese de actividad	981
Exenciones y moratoria de cotizaciones	2.907
<b>Medidas de liquidez</b>	<b>104.400</b>
Avales ICO	100.000
<b>Impacto total</b>	<b>138.923</b>

Fuente: Ministerio de Hacienda.

El esquema actual de avales públicos y financiación blanda para pymes y autónomos debería extenderse progresivamente a sociedades de mediana y gran capitalización, a medida que la crisis se prolongue. También resultaría esencial ampliar las moratorias fiscales y de cotizaciones sociales. Hay que asegurar que todo el volumen de crédito previsto llegue a las empresas, y en particular a las pymes más vulnerables. El Banco de España calcula que las empresas necesitan 230.000 millones de euros en liquidez en 2020

El sector financiero se está esforzando para evitar que la pandemia provoque la paralización de pymes y autónomos. A mediados de marzo los bancos españoles han puesto más de 60.000 millones de euros a disposición de las empresas, contra su balance, para garantizar que puedan atender la gestión de facturas, las necesidades de circulante y los vencimientos de obligaciones financieras y tributarias.

Los bancos, conscientes del esfuerzo que supone a pymes y autónomos sacar adelante su negocio, ponen a su disposición la *Línea ICO Avales Covid-19* (7). Si bien, la patronal Pimec detecta que una parte de los préstamos de la banca se utilizan para refinanciar y no para aportar liquidez. Por otro lado, están las ayudas directas al alquiler (microcréditos con el aval del Estado).

La cuantía total del programa, equivalente al 8% del PIB, es inferior a las aprobadas por Alemania (12% del PIB) e Italia (22% del PIB). Por número de operaciones las empresas turísticas y ligadas al ocio y la cultura ocupan el primer lugar, le siguen el sector de bienes de consumo y el de comercio. El Ministerio de Asuntos Económicos subraya que la banca está aprobando de media 10.000 créditos al día y que el 74% de los préstamos los están recibiendo autónomos y micropymes con menos de diez empleados. La mayoría de las empresas beneficiadas con estos créditos proceden principalmente de Cataluña, Andalucía y Madrid.

La compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) abre una línea extraordinaria de hasta 2.000 millones de euros para indemnizar a los bancos ante los posibles impagos de créditos concedidos a empresas exportadoras no cotizadas tras el estallido de la crisis del virus.

El crecimiento del capital riesgo en la última década provoca que esté especialmente expuesto a una recesión. El sector concedió créditos a muchas empresas medianas de sectores como la hostelería, los viajes y el comercio minorista que son los más afectados por la crisis. Los gestores posponen las ventas ante la cantidad de ingresos previstos en sus participadas, según un informe realizado por el equipo de Mazars.

Los banqueros españoles consideran urgente que el gobierno apruebe más ayudas directas a las pymes para que la tasa de mortalidad empresarial al término de esta crisis sea lo más pequeña posible (las ayudas vía liquidez mediante moratorias y créditos ICO no son suficientes). Además, advierten del riesgo de un impuesto a la banca para mitigar las consecuencias económicas de la pandemia.

En consecuencia, el gobierno aprueba un real decreto-ley (el viernes, 3 de julio, en un Consejo de Ministros extraordinario) de medidas urgentes para apoyar la reactivación económica, que crea un fondo de 10.000 millones de euros para el rescate de empresas estratégicas, una nueva línea de avales del ICO de 40.000 millones de euros, el Plan Renove de vehículos y medidas para el turismo. El fondo de rescate se reforzará con el fondo de recuperación que ultima la Unión Europea. La norma incluye exenciones fiscales para las operaciones que se ejecuten al amparo del fondo. La Sepi estrena las ayudas del fondo de rescate para empresas estratégicas con Air Europa para allanar la venta a Iberia.

En este marco de estrategias de la empresa financiera en un entorno difícil las fundaciones bancarias han creado líneas especiales de préstamos preconcedidos para los afectados por la crisis del coronavirus. También la emergencia sanitaria acelera la apuesta de las gestoras de activos con la inversión sostenible (algunos fondos de inversión canalizan recursos para la adquisición de material sostenible) (8). Al auge de la inversión sostenible (con criterios ambientales, sociales y de gobernanza ASG) se han sumado los problemas derivados del Gran Confinamiento, lo que ha hecho de los bonos sociales (financiación de proyectos para mitigar un problema social específico) un producto estrella en los últimos tiempos.



El cierre de negocios turísticos y de restauración puede disparar la morosidad del crédito, aunque los impagos serán inferiores a los que provocó el pinchazo de la burbuja inmobiliaria. Según la consultora Álvarez & Marsal, la crisis va a hacer que se duplique en España la tasa de impagos en dos años a casi el 13%. En opinión del Banco de España, la banca cuenta con colchones de capital suficiente para cubrir un escenario en el que los impagos llegarán al nivel indicado.

Los bancos más sensibles al golpe de la covid-19 en pymes son Bankinter, con el 24,6% de su cartera de financiación viva, seguido de Ibercaja y de Abanca, ambos con el 16,2%, según se desprende del test de transparencia recién publicado por la EBA (Autoridad Bancaria Europea, por sus siglas en inglés), con datos a 31 de diciembre de 2019 (antes de que se declarara la pandemia), y que se exponen en el cuadro adjunto. Las entidades con menor exposición son Kutxabank y Unicaja, con el 6,4 y el 9,3%, respectivamente.

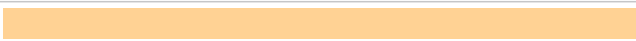







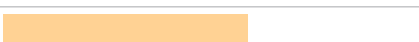


Por su parte, Santander y BBVA tienen también una elevada presencia en este negocio en España. De he-

cho, son dos de los cuatro bancos que más se han beneficiado del reparto de créditos ICO, que se distribuyeron en función de cuotas de mercado.

Aunque la crisis no tiene una raíz financiera la mayoría de los directivos de la banca estiman que los ingresos del sector financiero se reducirán entre el 10 y el 25%, debido a la caída de la actividad económica y la incertidumbre social. En cuanto a la reducción de gastos, las principales partidas, según el Barómetro de Innovación Financiera, se estiman, por orden de importancia, en los salarios, *marketing* y publicidad e innovación (Funcas, 2020).

La crisis del coronavirus ha revolucionado el sector bancario español. La incertidumbre y el miedo a la morosidad han penalizado a la banca en los mercados bursátiles. La nueva realidad de la banca pasa por una simplificación y personalización de los productos. Las hipotecas seguirán estando en el centro de la estrategia del negocio bancario como herramienta para captar nuevos clientes. Cada vez nos encontramos con más productos desarrollados para diferentes perfiles, lo que ayudará a acceder a la financiación a personas que hasta ahora lo tenían más complicado.

**Gráfico 1**  
Negocio con pequeñas empresas

	Peso sobre total financiación, en porcentaje		Financiación a pymes, en millones de euros
Bankinter		24,6	3.895
Ibercaja		16,2	2.999
Abanca		16,2	2.312
Liberbank		14,9	1.968
CaixaBank		14,2	4.939
Sabadell		14,1	5.663
BFA-Bankia		12,7	201
BBVA		11,4	13.360
Santander		10,1	14.035
Unicaja		9,3	1.922
Kutxabank		6,4	1.347

Fuente: EBA. Datos consolidados a 31 de diciembre de 2019.

Asimismo, la banca aviva la estrategia de retener a los clientes más solventes a través de préstamos personales preconcedidos.

El nuevo escenario obliga a los bancos a formular estrategias, según Álvarez & Marsal (2020) y volcarse en el asesoramiento de clientes. Algunos grandes bancos apuntan a un cambio de foco. Su estrategia más que hacia el tamaño y la cuota, se ha sesgado hacia la rentabilidad. En un entorno competitivo, se está produciendo un repliegue en segmentos de negocio que ofrecen retornos que consideran insuficientes. La redefinición del modelo de negocio bancario debe ser capaz de generar rentabilidades suficientes y sostenidas.

Durante los dos próximos años la rentabilidad se espera extremadamente baja en los bancos por la caída del negocio, que se suma al contexto de bajos tipos (e incluso negativos). En este sentido, el escenario para las entidades será difícil todavía por la pandemia, lo que animará la consolidación como principal hoja de ruta para ganar en eficacia. Otra estrategia que viene utilizando el sector bancario español desde el inicio de la crisis de 2008 es el recorte de 20.000 oficinas y 90.000 empleos para ahorrar costes. La tendencia es que continúe el descenso de la red de sucursales bancarias ante el auge de los canales digitales durante el confinamiento. La fusión CaixaBank-Bankia abre las puertas de una nueva ronda de consolidación bancaria forzada por la pandemia.

Los bancos nacionales están aprovechando la situación actual de la crisis sanitaria, con graves repercusiones sociales y económicas, para elevar el nivel de sus presiones ante los supervisores y autoridades financieras. En concreto, reclaman libertad para pagar dividendos, reducción de las exigencias de capital y aplazar los pagos al fondo europeo de resolución bancaria. Si se aceptan las peticiones, los beneficios bancarios aumentarían y podrán retribuir más a los accionistas.

En síntesis, conviene tener en cuenta que el mapa de riesgos que afectan al sector bancario tiene hoy una configuración diferente a la de hace unos años (World Economic Forum, 2020). En concreto, a los riesgos económicos y geopolíticos se añaden los medioambientales, tecnológicos, regulatorios y sanitarios. La mejora de la gestión de los retos actuales es una buena

estrategia bancaria. Es más, la actitud de la banca ante la crisis es proactiva y comprometida.

#### 4. Compromiso social de la empresa financiera

El compromiso social desatado frente a la amenaza de la covid-19 ha reforzado el papel del sector privado como motor de la sociedad, confirmando que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es decir el impacto de las organizaciones en su entorno, ha entrado en un nuevo paradigma (ABC Empresa, 2020). Empresas –como la banca– y sociedad no son realidades paralelas o contrapuestas, sino organismos simbióticos que se necesitan y se sostienen. Ninguna tiene sentido sin la otra.

La crisis del coronavirus refleja la necesidad de que las empresas desempeñen una función social y adopten un sentido de propósito que vaya más allá de la maximización de beneficios y la pura generación de valor para el accionista. El propósito justifica la existencia de la empresa y los beneficios son el medio para conseguir dicho propósito (Gual, 2020). El principal propósito del Instituto Mundial de Cajas de Ahorros y Bancos Minoristas (WSBI, por sus siglas en inglés) es el de promover la sostenibilidad económica y social, con el objetivo de contribuir al progreso y el bienestar de las personas.

La principal misión de la banca consiste en la prestación de servicios financieros de calidad a individuos, familias y empresas, generando con ello un valor añadido que, en las proporciones adecuadas, pueda ser distribuido entre sus empleados, sus accionistas, la sociedad en general y la continuidad de la institución en el tiempo (Toribio, 2015). Es la concepción estratégico-social de la banca basada en la creación de valor para la sociedad (*stakeholder value*).

Los consejos de administración de los bancos impulsan los criterios de inversión ambientales, sociales y de gobierno corporativo –ASG– como gran reto de la crisis de la covid-19 (PwC, 2020). El propósito corporativo, debe guiar la estrategia del negocio y estar alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

A raíz de la crisis financiera de 2008, una parte de la opinión pública mundial comenzó a expresar reservas sobre la función de la banca en las sociedades moder-

nas y sobre su capacidad para prestar servicios financieros sólidos, seguros, transparentes y rentables. La reputación del sector financiero quedó así dañada. Sin embargo, la actitud proactiva y colaborativa con la que la banca española está afrontando la crisis del coronavirus constituye un ejemplo del importante papel que desempeña mediante su compromiso con la sociedad.

Desde el sector financiero se está yendo más allá de los estrechos límites de la moratoria hipotecaria del gobierno (casi la mitad de los hogares afectados por la crisis sanitaria) (9) y negociando con los clientes las condiciones y la de los arrendatarios en situaciones de vulnerabilidad.

Con la declaración del estado de alarma las entidades financieras del país recomiendan a sus clientes pensionistas que sean las familias quienes retiren la paga en los cajeros automáticos y ofrecen otras soluciones como concretar visitas individualizadas, adelantar el ingreso de la paga y no cobrar comisión a los pensionistas por usar los cajeros para reintegrarla.

El aplazamiento de dividendos y la reducción de las remuneraciones de la alta dirección de los bancos debido a la situación de excepcionalidad provocada por

la pandemia de la covid-19 son gestos de solidaridad teniendo en cuenta a todos los grupos de interés (10). Ello se ha traducido en la creación de un fondo solidario para combatir al coronavirus.

En todo caso, desde el entorno de la banca española han surgido nuevas críticas contra la recomendación del BCE de no pagar dividendos para combatir la crisis del coronavirus. Concretamente, el presidente de la Fundación Bancaria La Caixa se opone a esta política de no retribuir a los accionistas y defiende el papel que desempeña la obra social, dependiente de estos ingresos. La fundación nutre con los dividendos de Caixa-bank el presupuesto de su obra social.

Las entidades financieras han puesto en marcha una serie de iniciativas solidarias a través de ayuda a los hospitales, al personal sanitario y a las distintas organizaciones y fundaciones que están trabajando para luchar contra el coronavirus. También colaboran con ONG en proyectos de innovación social, programas educativos de investigación y empleabilidad, así como en donaciones. Las acciones de voluntariado de los empleados de banca se suman al amplio abanico de manifestaciones de responsabilidad social. El papel que debe jugar la banca en la sociedad es esencial.

### Gráfico 2

#### Las empresas con mayor compromiso durante la pandemia

Puntuación obtenida de la valoración de expertos y población general

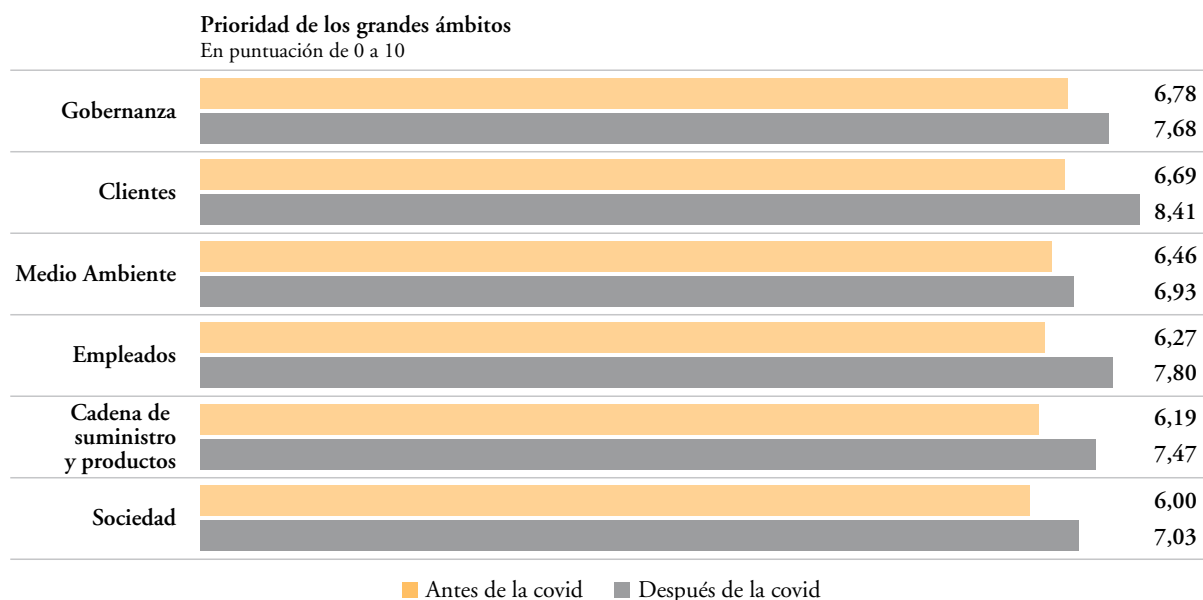
Inditex	1º	10.000
Mercadona	2º	9.574
Seat	3º	6.924
Sntander	4º	6.664
Iberdrola	5º	6.331
El Corte Inglés	6º	6.277
Caixabank	7º	5.392
ONCE	8º	5.245
Naturgy	9º	5.034
Telefónica	10º	4.997

Fuente: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.



## Gráfico 3

## El impacto de la Covid-19 en la sostenibilidad



Fuente: Impacto de la covid-19 en las prioridades de la RSC/sostenibilidad y en el rol de sus profesionales.

Por su parte, la industria aseguradora ha mostrado su respuesta solidaria, con la creación de un fondo de 37 millones de euros para proteger a los sanitarios que se enfrentan a la covid-19. Fondo constituido con la participación de más de cien compañías aseguradoras (seguro suscrito por UNESPA). El seguro es factor de equilibrio económico y social (Community of Insurance, 2020).

Las empresas con mayor compromiso y responsabilidad durante la pandemia según el informe elaborado por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) se relacionan en el gráfico 2. Entre las diez mejor situadas aparecen Santander y Caixabank con el puesto 4 y 7, respectivamente.

En este contexto, es de significar que los ámbitos de la sostenibilidad, ambiental, social y de gobernanza, ganan relevancia con el coronavirus, pero cambian sus pesos relativos. Como puede verse en el gráfico 3, tras la pandemia los temas que pasan a ser prioritarios son los relacionados con los clientes (8,41 puntos) y empleados (7,80 puntos), creciendo en torno al 25%, según el estudio recientemente realizado por EY y Dirse.

Indican fuentes de la Asociación Española de Banca (AEB) que la prioridad de los bancos es aminorar el impacto de la crisis sanitaria sobre las familias y empresas, y preparar así el camino de la recuperación económica una vez se supere el estado de alarma. La reputación corporativa (11) está llamada a mejorar en esta crisis por no ser parte del problema. Asimismo, ha estimulado las operaciones financieras *online* y propiciado el desarrollo de relaciones no presenciales con los clientes.

La capacidad de un banco para crear nuevo valor para la sociedad es producto de una filosofía del *management* que ve a la empresa no solo como una entidad económica, sino también como una institución social. La estrategia de recuperación pos-covid abre la oportunidad a un modelo económico que, sin renunciar a las fortalezas tradicionales, impulse la diversificación y el equilibrio, reforzando, la apuesta por la innovación, digitalización, internacionalización y descarbonización (grandes grupos empresariales piden que la reconstrucción de las economías se realice en base a planes ecológicos).

## 5. Reflexiones finales

La recuperación económica pos-covid tendría forma de V asimétrica; una suerte de eufemismo que viene a decir que, por lo pronto, no vamos a recuperar todo lo perdido. Las esperanzas están puestas en reponer en 2022, y eso, confiando en que todo vaya bien. En opinión de J. Romer –premio Nobel de Economía–: *La única forma de recuperar la economía es controlar el virus*. Las empresas se enfrentan a profundas transformaciones tecnológicas y operativas de cara al futuro (Expansión, 2020).

Entendemos que sin una estrategia común europea, la crisis provocará graves distorsiones del mercado único y enormes divergencias entre los socios, que pueden desestabilizar el euro. Un liderazgo político visionario añade a las medidas de estímulo un importante componente de aumento de la productividad.

No es difícil prever que una crisis de liquidez puede convertirse en una crisis de solvencia, ya que muchas compañías entrarán en pérdidas, al tiempo que el frenazo de la producción implicará un desplome en las necesidades de mano de obra. El gobierno español reconoce que el paquete de medidas no es suficiente para reactivar la economía. Una alternativa que se baraja para afrontar la reconstrucción es pedir el rescate a Europa a través del Mecanismo Europeo de Estabilidad (MEDE). Los rescates, de llegar, son función del Estado no del sector financiero. Hay que impulsar un proyecto común para reconstruir la Europa del futuro.

En este sentido, la Comisión Europea ha propuesto un plan de 750.000 millones de euros (Next Generation EU) para que la Unión Europea pueda elaborar con garantías la recuperación tras la grave crisis provocada por el coronavirus. El plan, que se financiará con la emisión de deuda de la propia Comisión Europea, permitirá a España disponer de 140.000 millones de euros (72.700 millones de euros en ayudas directas y otros 67.300 millones en préstamos). La condicionalidad de los fondos es un asunto crucial en una estrategia negociadora. Ayudas a cambio de reformas (laboral, pensiones, ecológica y digital) con una vigilancia reforzada en el uso de los fondos.

El papel del BCE se traduce en proporcionar la liquidez para el sector bancario, la compra de activos, el garantizar la estabilidad de precios, la independencia de los gobiernos y una actuación transparente y responsable (De Guindos, 2020). La ayuda vale para financiar las medidas transitorias de respuesta a la crisis y no compromisos recurrentes como el anunciado ingreso mínimo vital. Los supervisores financieros instan a los bancos y a las aseguradoras a no repartir dividendos a raíz de la pandemia del coronavirus.

Las políticas económicas tienen que afrontar los nuevos retos y las exigencias del cambio climático (12) y de la transformación digital en marcha, con mercados más eficientes, competitivos y flexibles, y con un sistema productivo que disponga de las infraestructuras y del capital físico, tecnológico y humano adecuado. También será preciso que el nivel de impuestos, gasto y déficit sea compatible con el Estado de bienestar. Una estrategia de recuperación debe generar confianza, seguridad y credibilidad.

El modelo bancario español (Castelló, 2018) ha mejorado desde la crisis financiera de 2008, no solo en cuanto a solvencia y capitalización, sino también en lo que respecta a la relación y cuidado del cliente. Asimismo, las autoridades de regulación y supervisión financieras han adoptado una serie de medidas para la mejora del gobierno corporativo. Ello se enmarca en el contexto de las nuevas tendencias clave del *management* (13). El rol de los consejos de administración en la era covid debe ser determinante en la generación de una estrategia de creación de valor de manera ética, innovadora y sostenible en el largo plazo.

El camino de la industria financiera para crear valor de forma sostenible pasa por su reconversión en una *nueva banca* que contribuya al progreso económico y social. La crisis del coronavirus es una ocasión para demostrar el papel esencial de la banca en la economía, así como en la construcción de una sociedad más sostenible e inclusiva. La pandemia ha reforzado el compromiso social de la banca con su entorno.

Mirando al futuro, las finanzas sostenibles, el buen gobierno, la reputación, la transparencia y la ética se consideran factores estratégicos en la nueva forma de hacer banca. A ello responde la creación del Centro de Fi-

nanzas Sostenibles y Responsables de España (Finresp, 2020), con el objetivo de convertir el sector financiero español en un agente de cambio en el tránsito hacia un nuevo paradigma sostenible. Y promovido por las patronales de las entidades de crédito y aseguradoras.

Entendemos que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015) forman parte de la respuesta a los desafíos del momento actual, ya que se proponen restablecer el equilibrio ecológico del planeta y abordar los retos sociales más urgentes: poner fin a la pobreza, reducir la desigualdad y mejorar las condiciones de vida de la población. En definitiva, no dejar a nadie atrás.

## NOTAS

- (1) En España los empresarios reivindican su papel en la reconstrucción con una cumbre empresarial organizada por la patronal CEOE entre los días 15 y 25 de junio.
- (2) Ante la aparición de la nueva norma de nacionalizaciones los expertos alertan del riesgo de injerencias en la gestión de las compañías. Recapitalizar una empresa en apuros no debe confundirse con intervenir o nacionalizar.
- (3) El coronavirus reaviva el debate global sobre la renta básica universal. Entendemos como razonable una *renta mínima de emergencia* durante la crisis del coronavirus, es decir, de carácter temporal, para que no se produzca una crisis social. En España el ingreso mínimo vital será de entre 462 y 1015 euros mensuales para 850.000 familias vulnerables.
- (4) La banca europea tendría que recortar su nivel de costes entre 35.000 millones de euros y 45.000 millones de euros, según un informe de la consultora de estrategia Kearney.
- (5) Compartir riesgos en el masivo endeudamiento previsible se suele presentar como principal manzana de la discordia. El informe anual del Banco de España plantea un programa de reformas estructurales como antídoto a la recesión. La covid-19 tendrá un impacto fuerte en los balances de la banca.
- (6) Es el criterio expuesto por Blanchard, antiguo economista jefe del Fondo Monetario Internacional.
- (7) El funcionamiento de los avales de la banca pública fue expuesto minuciosamente por el presidente del ICO mediante la plataforma webinar *Líderes en directo* del Consejo General de Economistas, el 29 de abril de 2020.
- (8) Un informe de la estadounidense Lazard indica que esta crisis llevará a muchas gestoras a poner el foco en *qué acciones han tomado las empresas en respuesta a la pandemia, particularmente en lo que se refiere al capital humano, la compensación ejecutiva y la estrategia comercial*.
- (9) Real Decreto-Ley 8/2020, de 17 de marzo.
- (10) Los consejeros mejor pagados de las compañías del Ibex-35, prometen ahora rebajas en sus retribuciones por la crisis.
- (11) El compromiso y dedicación de los empleados (principal activo de los bancos) durante el confinamiento merecen el reconocimiento social.
- (12) La comunidad científica recuerda que también estamos enfrentando otra emergencia global, el cambio climático.
- (13) Puede consultarse el informe *Tendencias en gestión de intangibles 2017*.

## BIBLIOGRAFÍA

- ABC Empresa (2020), «Una fábrica de solidaridad», núm. 547, 3 de mayo.
- Álvarez & Marsal (2020), *Informe sobre el sector financiero español*.
- Bertalanffy, L. (1981), *Teoría General de los Sistemas*, Fondo Cultura Económica.
- Calviño, N. (2020), *Manifestaciones en el Eurogrupo y en Financial Times*.
- Castelló, E. (2018), «Nuevo modelo de gobierno de la empresa bancaria», *Revista Economistas*, núm. 158. Colegio de Economistas de Madrid - Consejo General de Economistas.
- Chowdhury, S. (2000), *Management siglo XXI*, Prentice Hall.
- Community of Insurance (2020), *Covid-19. Impacto y perspectivas para la industria aseguradora*.
- De Guindos, L. (2020), «Jornadas online Covid-19», Esade Alumni.
- Drucker, P. (1996), *La gestión en tiempos de grandes cambios*, Edhasa.
- Expansión (2020), «Camino de la recuperación», Documento, 27 de mayo.
- Fernandez-Aceytuno, I. (2009), *Gestión en tiempos de crisis*, Ediciones Deusto.
- Finresp (2020), *Conclusiones del acto de lanzamiento*.
- Funcas (2020), *Impacto del Covid-19 en el sector financiero*.
- Gual, J. (2020), «El propósito justifica la existencia de la empresa», *Harvard Deusto Business Review*, núm. 300.
- Harari, Y. (2018), *21 lecciones para el siglo XXI*, Penguin Random House.
- López Moreno, M. J. (2011) (director), *La empresa en el dominio de la complejidad*, UNESA/Ediciones Cinca.
- Navarro, E. (2020): «El papel clave del BEI en la respuesta europea a la crisis del Covid-19». *Expansión*, 23 de junio.
- Ontiveros, E. (2020), «La vulnerabilidad de España», *El País Negocios*, 3 de mayo.
- ONU (2015), *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
- PwC (2020), *Informe Consejos de Administración de Empresas Cotizadas*.
- Roubini, N. (2020), «La mayor depresión que viene con la década de 2020», *Expansión*, 2 de mayo.
- Taleb, N. (2008), *El cisne negro*, Editorial Paidós.
- Toribio, J. J. (2015), «El riesgo reputacional de la banca: algunas reflexiones» en *31 claves para la gestión de riesgos en entidades bancarias*, Colegio de Economistas de Madrid.
- World Economic Forum (2020), *The Global Risk Report*.