

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CSH

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

IMAGEN CORPORATIVA DE BBVA Bancomer,
Un ejemplo del Grupo Financiero Español en México.

Guzmán Cariño Celina
201323940


Dr. Guillermo Javier Rolando Garduño Valero

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CSH

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**IMAGEN CORPORATIVA DE BBVA Bancomer,
Un ejemplo del Grupo Financiero Español en México.**

Guzmán Cariño Celina

201323940

Dr. Guillermo Javier Rolando Garduño Valero

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO UNO. ¿DE DÓNDE VIENE LA IMAGEN CORPORATIVA?	5
a) Comunicación Estratégica vs Identidad Corporativa	5
b) Factores y Acciones que Intervienen en la Imagen Corporativa	12
c) Imagen Corporativa: ¿Qué importancia tiene la Imagen Corporativa?	19
d) Un breve análisis psicológico de la Imagen	24
CAPÍTULO DOS. CASO BBVABANCOMER: CRÓNICA DE BBVABANCOMER	30
a) Sumario histórico del Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	30
b) Breve antecedente de Bancomer	37
c) La Fusión	39
CAPÍTULO TRES. CASO BBVABANCOMER: LA IMAGEN CORPORATIVA DE BBVABANCOMER	46
a) Cultura Corporativa de BBVABancomer	46
b) ¿Cuál es la Identidad Corporativa de BBVABancomer?	55
CONCLUSIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	72

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo hace alusión a una de las herramientas fundamentales de la mercadotecnia y que sin embargo es la causa de que muchas organizaciones se vean envueltas en confusiones de Identidad o incluso en bancarrota, me refiero a la Imagen Corporativa.

Como bien sabemos, la banca en México no existe como tal, la mayoría de los bancos que la conformaban han sido adquiridos por Grupos Financieros extranjeros, en su mayoría españoles, entre ellos se encuentra Bancomer que fue fusionado a Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), del cual me interesó su Imagen Corporativa, ya que BBVA es uno de los Grupos Financieros con mayor prestigio a nivel mundial y me resulta interesante saber cómo es que un banco de otro continente puede obtener los buenos resultados que se ven en BBVA Bancomer siendo que éste se encuentra no sólo en un continente distinto, como lo mencioné antes, sino en un país que se encuentra en vías de desarrollo, y que tiene por ende una cultura totalmente distinta a la de España.

Por otro lado, quiero mostrar durante el contexto de este material, que las ciencias sociales y humanidades se vinculan y hacen acto de presencia en cualquier materia, en principio la mercadotecnia es la temática de este trabajo, empero, ésta viene de la administración, al mismo tiempo que de ella se desencadenan diversos temas como la Imagen Corporativa, que es el tema principal de este escrito, pero después surgen materias como recursos humanos, psicología, ética, entre otros.

En este texto comenzaré hablando de los antecedentes de la Imagen Corporativa, primero haré referencia a las formas en las que la Comunicación Estratégica y la Identidad Corporativa ven a la Imagen Corporativa, después ampliaré más ciertas acciones que son determinantes para la definición de la Imagen, ya una vez expuestos los elementos, entonces hablaré de la importancia que tiene el que una empresa cuide su Imagen Corporativa.

Por último mencionaré lo que ya comentaba en líneas anteriores de la intervención de algunas otras materias en los terrenos de la mercadotecnia, indico a la psicología, que aunque no sé mucho acerca de términos de esta materia, resulta muy interesante la visión que ellos tienen de la Imagen, sobre todo a lo concerniente a la percepción.

Ya en el capítulo dos, comienzo ahondar en el tema de este trabajo, desarrollando uno de los principales cimientos para comprender la imagen Corporativa: la Historia.

Finalmente, en el capítulo tres ya me adentro más en los factores que hacen realidad la Imagen Corporativa, todos los elementos que integran la razón de ser de la empresa, es decir, la esencia de BBVA Bancomer.

NOTA: El contenido de este trabajo, no tiene otra responsabilidad más que de quien la escribe, es decir, todos los datos que aquí se mencionen son responsabilidad de Celina Guzmán Cariño; el Grupo BBVA y el Grupo BBVA Bancomer no tienen ningún vínculo de compromiso.

CAPÍTULO UNO. ¿DE DÓNDE VIENE LA IMAGEN CORPORATIVA?

a) Comunicación Estratégica vs Identidad Corporativa

La Imagen Corporativa es un concepto que siempre ha estado implícito en las organizaciones, pero en muy pocas se ha considerado como una pieza fundamental para sobresalir ante la competencia.

La Imagen Corporativa debe ser analizada por todas las empresas debido a que este concepto puede declarar en el futuro si éstas siguen o no adelante, un mal manejo de la Imagen puede ser el ancla para hundirse.

Debido a que el tema de la Imagen Corporativa es para muchos nuevo y para otros no tanto, a la fecha no se ha llegado a un consenso en cuanto a su procedencia, es por esto que este primer apartado habla de las contradicciones que hay.

En primer lugar hayamos a la Comunicación Estratégica, estudia principalmente una mezcla de distintas características -llamadas Temáticas de Intervención por Daniel Scheinsohn¹- de las cuáles las primeras cinco que son la Personalidad, la Cultura, la Identidad, el Vínculo Institucional y la Comunicación pertenecen a los factores que la empresa trabajará de manera directa, mientras que el último factor será definido por los diversos públicos a los que la empresa está dirigida, la Imagen. No obstante, ninguno está desconectado del otro, todos funcionan interrelacionados y a su vez uno define al otro, sino no actuara así ésta relación, no habría dicha Comunicación Estratégica la cual es uno de los principales objetivos de la Empresa.

¹ Scheinsohn, Daniel; *Más allá de la Imagen Corporativa como crear valor a través de la Comunicación Estratégica*; Ediciones Macchi; Año 2000, pp. 359

La Personalidad vincula las observaciones que sean necesarias sobre la compleja organización ante la vasta realidad que la rodea, de algún modo el especialista interviene directa e indirectamente, es decir, tiene que ir en busca de esa realidad para que así pueda entender el universo en el que se desarrolla la organización, es necesario remarcar que estas manifestaciones son proyecciones reales, ya que la organización lo hace de manera voluntaria para comunicar claramente lo que es a todo su público. Dentro de los medios por los cuáles se desarrolla la personalidad están: la misión, los objetivos, creencias y valores, así como actitudes; sistemas, carácter, destrezas, y el cuerpo corporativo.

Por otro lado, al hablar de Cultura Corporativa nos referimos a todos los comportamientos que se desenvuelven en la organización, sino conocemos los estándares que rigen dentro de ésta, será muy difícil poder entenderla, asimismo hay que tener cuidado en este punto debido a que todo lo que pase en el interior de la organización se verá reflejado en el exterior, y si los resultados de ese reflejo son contradictorios a lo que la organización desea proyectar, puede convertirse en un factor muy dañino.

La Identidad Corporativa dentro de las Temáticas de la Comunicación Estratégica es vista como un conjunto de particularidades que son la representación Ideológica de la organización, además de estar presentes día a día son las que aportan la Identidad y la diferencia ante las demás organizaciones, así que en consecuencia la hacen única.

Tanto el Vínculo Institucional como la Comunicación Corporativa están encargadas de mantener la relación entre la organización y sus diversos participantes, en el primer caso se trata con todos sus públicos mientras que en el segundo se refiere a todo el tipo de emisiones que la empresa hace ya sea consciente o inconscientemente. Como se mencionó al principio estos cinco puntos son en los que la organización interviene de forma directa para agrupar el resultado en la última temática: la Imagen Corporativa.

La Imagen Corporativa se cataloga como el sumario mental que elaboran los públicos acerca de la organización, esta síntesis se hace mediante todas las acciones que lleva a cabo la organización, de tal modo que la organización se encarga de la Imagen Corporativa de forma indirecta.

En segundo lugar tenemos la Identidad Corporativa, en este caso la mayoría de los autores la consideran creadora de la Imagen Corporativa, así pues, la Identidad Corporativa es la “esencia” de la empresa. Las empresas se valen de ciertos atributos que los identifican y diferencian de las demás, encontrándose entre ellos hasta los que pueden considerarse como temporales, por ejemplo, sus marcas.

Independientemente de que si dichos atributos son temporales o permanentes, las empresas deben de prestar atención a todos ellos para evitar que tanto el público, como sus integrantes confundan su Identidad.

De acuerdo con Justo Villafañe² la Identidad Corporativa puede verse desde una concepción dinámica, en la que puede verse en una gráfica tridimensional:



El primer eje, es el de la Historia de la Organización, que abarca desde su fundación hasta la fecha.

En el eje horizontal, el Proyecto Empresarial se refiere a la organización que ha adoptado la empresa para satisfacer las metas corporativas con las que ha llegado a la situación actual.

² Villafañe, Justo. *La Gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide, 1999, pp. 18-20.

El eje transversal a los dos anteriores, se refiere a uno de los atributos más importantes que ayudan a explicar la Identidad Corporativa: su Cultura, ésta es relevante debido a que aparece simultáneamente en el presente así como en el pasado.

La combinación de estos factores, conjunta parte de la Identidad Corporativa, la cual se consolida con otros factores que se describen en líneas más abajo, cabe aclarar que los de más peso son estos tres ya que como menciona Villafañe son rasgos inmutables o permanentes sobre los que descansa la Identidad Corporativa.

La Historia de la Organización se caracteriza por ser de naturaleza inmutable, ésta es permanente así como definitoria, siendo así la clave para comprender la Identidad de la empresa. La Historia comprende diversos agentes desde sus servicios pioneros, los prototipos o patentes conseguidos a lo largo del tiempo, las pequeñas o grandes transformaciones introducidas en sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a sus accionistas, a la gente que ha laborado en la empresa, desde los líderes fundadores a los más anónimos y jóvenes empleados, así como los sucesos en los que han obtenido tanto éxitos como fracasos.

El Proyecto Empresarial debe adaptarse al entorno en el que se desarrolla, debido a esto se caracteriza como cambiante. El Proyecto Empresarial es también importante por tres características básicas que la empresa debe de tener para no perder o confundir su Identidad: la "Filosofía Corporativa", que se traduce en los valores asumidos por la organización para su desarrollo productivo; las "Orientaciones estratégicas", que son los principios de acción que rigen de manera genérica la actividad empresarial y las "Políticas de Gestión", en otros términos, todo lo anterior reunido en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales (como la financiera, productiva, comercial, etc.) o formales (de comunicación e imagen principalmente) de la organización.

Por último, la Cultura Corporativa está formada por distintos factores: los “Comportamientos Expresos” de la organización son uno de éstos factores, se encargan de todo lo observable y constatable de cómo hacer las cosas, así como el supuesto de la manera particular en que se van a llevar a cabo, por ejemplo el entorno físico, las normas implícitas y explícitas, el lenguaje, entre otros.

Como segundo factor encontramos los “Valores Compartidos” en los que la mayoría de los miembros participa, éstos son las pautas que orientan la acción, las costumbres, etc.; y finalmente el tercer factor que se refiere a las “Presunciones Básicas” que habitan en el inconsciente corporativo, están definidas por convicciones profundas, basadas en la realidad, su ambiente y hasta en el género humano y que por ende están vigentes en la empresa, a través de éstas se revelan muchos de los comportamientos de la empresa en cualquier tipo de ámbito, ya sea en su actividad comercial, productiva o incluso en su forma de hacer negocios.

Es así como la estructura de la Identidad Corporativa se encuentra en estos tres factores fundamentales que hacen que la organización proyecte una Imagen, Imagen que si no es percibida correctamente por el público, puede cambiar completa o parcialmente el sentido de la organización, y crear entonces una “contraimagen”.

Existen otros elementos que también intervienen en la Identidad Corporativa, entre ellos se encuentran:

Atributos permanentes de Identidad:

1. “Identidad Sectorial”, caracterizada por la creación de valor a través de la comercialización de productos y servicios que la empresa realiza en el desarrollo de su acción básica, también es llamada *actividad productiva*, es clave debido a que define el corazón del negocio³.

³ Como lo menciona Villafañe, “...su *core business* o la actividad principal de la compañía”.

2. “Identidad Mercadológica”, se puede ver también como competencia técnica y comercial, es decir que en este caso nos indicará la capacidad que se tiene para competir en el mercado en la comercialización de los productos o servicios de la empresa, además, se puede convertir en un factor decisivo que asocie a la cultura como un atributo primordial de la Identidad de la empresa.

Es una consecuencia de: Precio/ Calidad/ Productos estrella/ Cuota de mercado/ Distribución/ Habilidades comerciales/ Satisfacción y fidelidad el cliente/ Conocimiento del mercado/ Imagen positiva, etc.

3. “Identidad Diacrónica” o lo que es lo mismo, la historia de la organización, la cual hace referencia a todas las relaciones de personas, hitos y acontecimientos pasados en la organización los cuales son recordados mejor y por la mayor parte de sus miembros.
4. “Identidad Mercantil”, es la forma jurídica, es decir, la naturaleza societaria que acoge la organización para el cumplimiento de sus fines, tal vez, ésta no comunica mucho, pero dependiendo de cómo este conformada es la manera en la que se desarrolla, y ésta forma sí puede transmitir mucho.
5. “Identidad Social” se ve en el conjunto de características que definen a la organización como un organismo social impreso en un contexto socioeconómico determinado, por esto es llamada también el *corpus social*. La estructuran variables como: el Entorno geográfico/ Tejido social de su plantilla/ Compromiso con la comunidad (ecología, consumidores, acciones sociales, patrocinio, etc.

 Atributos que definen la estrategia empresarial:

- Visión estratégica, ésta es una imagen en la que intervienen los miembros de la alta dirección de la empresa relacionando lo que quieren ser y cómo llegar a serlo, expresando así un propósito y una dirección.
- Misión es una afirmación clara del modo en el que la empresa piensa cómo tratar de cumplir el propósito y llegar al destino formulado en la visión.
- El Proyecto Empresarial es desarrollado para cumplir la misión mediante la estrategia operativa de la organización.

 Atributos asociados a la cultura corporativa:

- Los Comportamientos Explícitos, que forman el nivel más visible y a su vez el más cambiante de la cultura de una organización. Se refieren a todas esas manifestaciones que expresan una forma de ser colectiva, más allá de la voluntad misma de que sean comunicadas, pero que son acciones observables.
- Los Valores Compartidos, éstos son un conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas, las cuáles se han convertido en principios de comportamiento dentro de la organización, éstas son transmitidas a los nuevos miembros y constituyen una suerte ideológica corporativa. Los valores compartidos tienen diversas expresiones: “los resultados son lo que cuenta” / “el poder está para ejercerlo” / “en el sueldo nos engañarán pero trabajo no”, entre otras (Villafañe).
- Las Presunciones Básicas, son creencias que no se comparan ni discuten, diseñadas para orientar la conducta y mostrar a los miembros de la organización la forma de pensar así como la de percibir la realidad, siendo sólo acciones visibles y preconscientes.

b) Factores y Acciones que Intervienen en la Imagen Corporativa

Como observamos en el primer inciso de este capítulo, ambas formas de ver la concepción de la Imagen Corporativa no varían en una medida alarmante, de hecho muchos de los factores que ambos manejan coinciden, sólo que los agrupan en distintos “ángulos” aunque al final terminan mencionando lo mismo.

Considero que lo único que varía un poco y que desde luego es muy importante, es el énfasis que la Identidad Corporativa pone a la Historia de la Organización, ésta es la base para poder comparar a la organización con ella misma, ya que como se ha venido mencionando, no puede compararse con ninguna otra debido a que es única.

Para no caer en redundancia y debido a que ya han sido explicados los factores que tanto la Comunicación Estratégica como la Identidad Corporativa manejan, a continuación se hablará acerca de distintas acciones que la empresa realiza y las cuáles también intervienen en la Imagen Corporativa.

Cómo interviene la Comunicación Corporativa

La Comunicación Corporativa es el intermediario entre el proceso de conversión de la Identidad Corporativa en Imagen Corporativa.

Cabe entonces cuestionarse si las empresas pueden darse el lujo de “llevar o no cabo” la comunicación interna y/o externa. Empezando por un proverbio que en cualquier manual se puede hallar: *“el no comunicar también comunica”*, sería poner en jaque a la empresa, ignorar o tener mala comunicación implica demora, duplicidad o pérdida en la naturaleza de las tareas, y en cuanto a los integrantes se ve la baja en la productividad, así como la desmotivación entre otros factores.

Poner atención a la comunicación Interna y Externa, implica interacción entre el emisor y el receptor, el valor se estará produciendo al saber que el mensaje que

desea “expresar” la empresa se está recibiendo de la manera y con la intención deseada a través de los resultados que arrojen la percepción de los distintos públicos a los que está dirigido, es decir, la Imagen.

Entre los tantos beneficios que proporciona la buena comunicación no son sólo certificaciones, sino rendimientos para todos, el gastar en comunicación, no es derrochar el dinero o alguna excentricidad, es pensar en el equipo organizacional.

Sin comunicación, los valores y estrategias de la organización no se entenderán ni se adoptarán y a la empresa le faltará un conocimiento claro sobre su propia Identidad. La Comunicación puede transmitir un mensaje coherente y digno de prestigio referente a lo que es una empresa, lo que hace y cómo lo hace conservando un fuerte control sobre los mensajes que transmite. Si dichos mensajes se contradicen, la Imagen general tenderá a mostrarse confusa. Por lo tanto, las comunicaciones empresariales exigen un atento análisis y a su vez una buena gestión.

Se ha optado por llevar a cabo Programas de Comunicación Corporativa, los cuáles refuerzan la Imagen Positiva de la empresa ante sus distintos públicos, están representados por ejemplo en las direcciones de comunicación (DIRCOM), es decir, los gabinetes de prensa.

Cómo diferenciarse

Las razones por las cuales los consumidores tienden a seleccionar “un producto frente a otros suele ser más emotivas que racionales. Lo que sirve de base para la diferenciación en la percepción de la trayectoria anterior, la calidad del servicio y la expectativas del cliente. El elemento del valor añadido viene dado por ofrecer una clara Identidad al cliente”⁴.

⁴ Ind, Nicholas, *La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1992.

Expansión mundial y fusiones

En este mundo globalizado, que empresa no es ya conocida a nivel internacional, esto acarrea muchas ventajas y objetivos realizados principalmente por la Identidad Corporativa de la empresa, pero qué consecuencias se tiene con la Identidad con la que se operaba a nivel nacional, en principio tiene que modificarse al nuevo contexto para evitar que el lugar al que llegó se convierta en algo inalcanzable o trágicamente en una pérdida de una inversión que era esperada como un nuevo agente de éxito para la empresa.

Una vigorosa Identidad Corporativa sabrá cómo actuar ante este tipo de situaciones analizando qué es lo más conveniente, la mayoría de las empresas que se están expandiendo no sólo lo hacen promoviendo su marca, sino también fusionándose a otras organizaciones, es entonces cuando la empresa debe decir qué hacer, muchos optan por ver la fuerza con la que la nueva organización funciona y de ahí determinan si los dejan trabajar con esa “cultura” de la cual ellos tendrán que ir aprendiendo, o si implantan la Identidad con la que los adquirientes siempre han trabajado, o si hacen una “combinación de ambas identidades (sin perder la esencia del adquiriente). Todo esto no es fácil debido a que al hacer estas adaptaciones se corre el riesgo de perder el significado de la Identidad, y eso incurre en confusiones ante el público así como dentro de la organización.

Auditoria

Al realizar una auditoria es importante tomar en cuenta todos los materiales que la empresa tubo durante el año, todos aquellos que hayan sido de comunicación tanto impresos como visuales. El objetivo de la auditoria es analizar los mensajes clave de la empresa así como el impacto que produjeron.

Una vez que se ha tomado en cuenta la comunicación dirigida al público, es hora de analizar la comunicación interna, de igual modo todos los tipos de comunicaciones, sean o no oficiales deben de incluirse los boletines, las revistas,

los periódicos internos, y otros, en los cuales irá implícito el avance de la organización, los cambios, tal vez notas de interés para los integrantes de la organización, así como la relación que hay en la organización, pieza que es muy importante por que ahí se refleja la interacción entre todos los participantes, y éste representa un punto importante que la cultura corporativa puede evaluar para cambiar o impulsar más en la Identidad Corporativa.

Por último la auditoria toma en cuenta todo lo que refleja la organización, desde el modo de acercarse al cliente, cómo se le trata, hasta la estructura de los lugares de trabajo que también son hechos importantes que aportan una proyección de Imagen.

Una vez hecha esta auditoria y arrojado los resultados, lo que se busca es saber si todos los públicos a los que nos dirigimos están conformes con los resultados o más bien si aceptan la empresa como es, sino es que la confunden, sí es así entonces habrá que cambiar algo para transmitir la verdadera Imagen de la organización.

Públicos

Como se ha venido mencionando existen diversos públicos a los que hay que dirigirse los cuales son muy importantes, entre ellos se encuentran los consumidores, empleados, accionistas, proveedores, gobierno, la prensa, y hasta los futuros empleados, así como los interesados en comprar la empresa, y los mismos “vecinos competidores”; todos ellos son participes en la realización de la estrategia que definió la empresa debido a que son el medio para saber si la percepción que tienen de la empresa coincide con la que se quiso comunicar, es aquí donde la Imagen Corporativa comprueba su objetivo.

Los empleados, los que día a día conviven directamente con los clientes y los cuáles son la forma más tangible en que se percibe la auténtica Imagen y prestigio de la empresa tienen que conocer muy bien la estrategia de ésta, ya que si la

ignoran se perderá entre un mar de palabrerío que no significa nada y por ende no transmite nada, éste es un punto muy importante, ya que los empleados sólo se dedican a la parte operativa mientras que los directivos forman esos conceptos estratégicos, es aquí donde nuevamente la comunicación refleja lo importante que es, además puede verse en sus dos ejes, el horizontal y el vertical.

El público interno suele ser el más significativo en el momento de hacer un programa de Identidad, ya que los empleados pueden aportar las experiencias que a diario observan así como los resultados que ellos mismos logran.

En cuanto a la comunicación, es trascendental que exista la libre exposición de ideas dentro de la empresa mediante diversas formas de poder expresarlo, por ejemplo, los buzones de sugerencias, de lo que se trata es que exista un flujo en la comunicación, dando pie a la comunicación ascendente, donde los dirigentes se apoyarán en las aportaciones de los empleados.

Por otro lado, la comunicación interna implica el intercambio de ésta entre las diversas unidades corporativas de la empresa, así cada área estará enterada de lo que las otras están llevando a cabo, además se unirán mas logrando trabajar como un gran equipo, y el resultado será aún mayor cuando se consiga una sinergia entre las unidades ya que al estarse vinculando al final se tendrá un efecto positivo.

A los Consumidores se les trata de entender para saber que es lo que demandan, en el caso de la Imagen Corporativa son ellos los que ayudan a explicar la percepción que la empresa ha logrado transmitir, sin sus comentarios no se sabe si lo que la empresa y sus productos proyectan son la Imagen positiva que la organización busca, o si realmente comprenden la Identidad o la Personalidad de ella.

En cuanto a los Accionistas, ubicados dentro de la comunidad financiera junto con todos los interesados en los rendimientos que obtiene la empresa, es fundamental saber que ellos comprenden la verdadera Identidad de la organización, ya que no le convendría a ésta perder el interés y mucho menos el capital de los copartícipes, es por esto que la empresa también debe cuidar la forma en la que esta enviando a éste público su Imagen Corporativa, ya que ellos no se interesarían en invertir en una empresa de mala reputación, por ejemplo.

Con respecto a los proveedores y los compradores, la Imagen Corporativa tiene que hablar adecuadamente de las relaciones existentes entre los proveedores y los clientes, así como la que acaece con las unidades integrantes de la empresa, ya que la representación de ésta será un elemento crucial para la participación de la empresa en sus relaciones de compraventa.

Los medios de comunicación, tal vez uno de los principales públicos a los que hay que prestarles mayor atención, serán los portadores de la transmisión de la Imagen Corporativa de la empresa, debido a la magnitud de alcance que poseen, sólo ellos serán los que emitan los logros en la estrategia de la empresa, así que la empresa que no le dé cierta prioridad a éste público, aunque hayan conseguido grandes frutos, quedarán en el anonimato.

No hay que olvidar que de igual modo, la comunicación entre el Gobierno y la empresa es muy importante, la relación entre ambas es sumamente conveniente ya que son con los que la empresa tendrá que tramitar toda la serie de permisos y licencias, entre otros documentos, para poder mantenerse laborable, y la Imagen que proyecte con éste también hablará de lo positivo o negativo que tiene la organización.

Por último los competidores y las comunidades locales, en cuanto a los primeros, pues siempre hay que estar al día de lo que sucede con los de enfrente para supervisar que no rebasen la estrategia de la empresa, como ya se mencionó

antes, la Imagen Corporativa así como la Identidad es única ante las demás, aunque varias se dediquen a la misma actividad, pero siempre hay que estar al tanto de lo que sucede y proyectar siempre lo mejor y lo auténtico de la organización.

Respecto a las comunidades locales lo mejor es llevar una buena relación con los vecinos, a la empresa no le conviene que los habitantes que viven en la cercanía de ella piensen negativamente, así que también tienen un papel importante en la Imagen Corporativa.

Mecanismos

El Manual Corporativo establece una herramienta para el manejo de las líneas de presentación de los mensajes institucionales, como medio que garantice el respeto y la promoción de la identidad de la institución, en cada uno de los programas de información. Éste habla de la definición comercial de la empresa o marca, la actividad principal y secundaria de la empresa (definición del producto y características), el tiempo en el mercado y ubicación, tipo de mercado (clasificación), competencia, análisis de la imagen que posee, compatibilidad entre la imagen y el mercado, (demostrado mediante encuestas), qué se debe mejorar, cómo y por qué, cómo, cuándo, y dónde se deberá usar la Imagen, por qué. Debido a estas razones es indispensable el desarrollo del manual para la correcta aplicación de una Identidad Corporativa.

El Manual de Identidad Corporativa, recopila la Imagen y la Identidad Corporativa, es el encargado de facilitar a nivel global todo lo concerniente a la empresa u organización.

Así como existe el Manual de Identidad Corporativa, está también el Código de Conducta, entre otros medios que la organización utiliza para la definición de su Identidad.

c) Imagen Corporativa: ¿Qué importancia tiene la Imagen Corporativa?

En el primer apartado de este capítulo se explicaron dos teorías que interpretan de dónde viene la Imagen Corporativa, como mencioné ambas llegan a coincidir en muchos puntos, los cuales participan recíprocamente, en este inciso se mostrará como todos esos factores se vinculan y hacen que la Imagen Corporativa se enriquezca, no se explicará nuevamente cada uno de ellos, sino que conforme se valla hablando de la importancia de la Imagen se irán presentando.

La Identidad, como ya se ha hecho mención, es única, etimológicamente, Identidad viene de *idem*, que significa "idéntico", pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa, de ahí que sea única, justamente, por esta razón la Identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser, o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente de todos los demás.

La Identidad es el ADN de la empresa, los cromosomas de su génesis, que son la herencia de los caracteres de su emprendedor - fundador, y que están inyectados en aquella en el acto de "formar", en el espíritu institucional de la organización. Siguiendo esta analogía, podemos decir que la Imagen es la parte "física", los sentimientos y comportamientos que a través de su "educación", herencia y naturaleza transmitirá, y con los cuales continuará siendo única.

Se trata, pues, de una Identidad que se encarga de la esencia institucional de la empresa. Hay que remarcar que la Identidad no se puede copiar ni imitar, a diferencia de los productos, los servicios, las técnicas y las marcas que sí se pueden imitar e incluso falsificar, pero cuando se habla de la Identidad no se puede de ninguna manera, ni su personalidad, su estilo, su cultura, ni mucho menos su Imagen.

Existen dos razones por las cuales todo esto no se puede copiar: la primera es porque se produce a partir de la Identidad concreta de la empresa, de su

originalidad y singularidad que la caracteriza; y la segunda es porque eso ha sido transformado y diferenciado a través de la acción del cómo. Lo que la empresa hace y comunica, no es distintivo sino en el cómo lo efectúa.

La Identidad Corporativa es un "sistema" de comunicación que se añade a la estrategia total de la empresa, y se extiende para estar presente en todas sus acciones. A pesar de su gran importancia, la Identidad Corporativa aún es un recurso estratégico desconocido, porque es visto a menudo como una simple cuestión de diseño y de marcas.

Frente al fenómeno de la globalización al que nos enfrentamos en la actualidad, las organizaciones no pueden perder de vista lo que representa la Imagen Corporativa, todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de la Identidad Corporativa, la que está bien realizada se expresa como una carta de presentación, de cara frente al público; de esa Identidad dependerá la Imagen que nos formaremos de la empresa, es por esto que es necesario conservar una coherencia visual en todas las comunicaciones que se realizan: anuncios, folletos, páginas web, etc.

Se necesita de la Identidad Corporativa cuando en la empresa se presentan las siguientes situaciones:

- * Es una empresa nueva y se acaba de poner en marcha.
- * La empresa se ha fusionado con otra.
- * Diversifica su gama de productos.
- * Toma conciencia de modernizarse.
- * Ofrece servicios y productos muy parecidos a los de la competencia.
- * Los productos son más famosos que la empresa.
- * Cuando se tiene un nuevo orden, ya sea por cambio de director o dueño.
- * Si es identificada con demasiados elementos y debe integrar su impacto.

Una vez que se ha determinado la Identidad Corporativa, es entonces cuando se analizan las formas en las que se va a difundir una Imagen positiva de la empresa.

Podemos decir que la Imagen Corporativa es la “oración o enunciado” que describe todo el “libro” de la Identidad Corporativa, es por esto que a pesar de su “invisibilidad”, la Imagen Corporativa se ha convertido en uno de los principales activos de la empresa, no es una inversión a corto plazo, es una poderosa herramienta que ayuda entre otras cosas a:

- ✓ Obtener grandes ventajas sobre los competidores.
- ✓ Una imagen fuerte trae consigo la preferencia de los clientes.
- ✓ Da mayor credibilidad a la empresa y a sus productos o servicios.
- ✓ Gana la estima y preferencia de clientes, proveedores y empleados.
- ✓ Aumenta el reconocimiento de la empresa.
- ✓ Da mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa.
- ✓ Ahorra en los costos por estandarización.
- ✓ Da una Imagen más adecuada en el mercado.

Una empresa que tiene buenos instrumentos de comunicación y una imagen bien articulada logra mayores ventas y construye un soporte interno para la estrategia de crecimiento de la empresa.

La Imagen Corporativa va más allá de un logotipo o una marca, es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución.

Las magnitudes que ha alcanzado la Imagen Corporativa como ya se ha estado mencionando son claramente estratégicas: la Identidad, la Cultura, la Acción, la Comunicación y la misma Imagen, las cuales se pueden traducir en los siguientes enunciados:

- ★ *Quién es la empresa;* equivale a su identidad,
- ★ *Qué y cómo lo hace;* se expresa en decisiones, actos,

- ★ *Qué dice*; significa "qué comunica",
- ★ *Qué es para mí la empresa*; es la "imagen",

Con esto podríamos decir que nos es más útil saber el *cómo* frente al *qué*, ya que a partir de la observación dentro de toda la gama de productos similares que son ofrecidos, ya sean productos de consumo, servicios bancarios, servicios de transporte o cualquier otro artículo, el público tendrá la opción de elegir a través de lo *singular*.

Esa parte *singular* se refiere a lo que hace al cliente tomar la decisión de usar "ése" y no otro producto o servicio. La singularidad es producida y después comunicada, hasta entonces se puede ver el significado y el valor que logró. El *cómo* es auxiliar de la Cultura Organizacional, y ella transforma el *quién* y los *qué* en Personalidad y Estilo corporativos, los cuales son componentes cualitativos de la Imagen.

La correlación en esta línea de los "qués" y los "cómos", se ve en el proceso por el cual el público distingue la personalidad de la empresa, a través de su conducta. Es esta interpretación la que ha condensado con la cultura organizacional, la valoración, así como la personalidad corporativa -entre otras características ya mencionadas-, la expresión de la forma de hacerlo, de comunicarlo, que a su vez origina una Imagen mental de la empresa en la memoria social, llamada "Imagen Pública", que esta resumida en las Imágenes individuales que se encuentren relacionadas. Es por esto que la Identidad Corporativa es entonces la fuente de la Imagen Corporativa. La singularidad de la Identidad de la organización es trascendental ya que es la que diferencia a la empresa de las demás.

La Imagen Corporativa se define por lo que comunica, lo que hace, cómo lo hace, para quién lo hace, lo comunica a todos sus integrantes como fue mencionado: empleados, accionistas, prensa, al público en general, pero no es tan sencillo, la Imagen Corporativa se produce al ser recibida, en ese momento, el mensaje que

se ha tomado es lo que va a “crear valor” y de aquí se obtendrá el resultado de lo que la empresa desea proyectar, si la empresa descuida o manda inconscientemente mensajes que no son lo que realmente representa, corre el riesgo de sufrir una confusión severa de sí misma o incluso llegar a fracasar.

Puede decirse que la Imagen es “fácil de cambiar”, esto para el caso de una empresa que se vuelve internacional y desea plantear una nueva Imagen que no confunda a su nuevo público por ejemplo, pero esos cambios son también peligrosos, ya que pueden llevar a la empresa de una imagen positiva a una totalmente negativa, así que es una acción muy delicada con la que hay que tratar.

d) Un breve análisis psicológico de la Imagen

La percepción, uno de los tantos temas que aborda la psicología es de los principales puntos que también le preocupa a la empresa, aún más cuando se habla de Imagen Corporativa.

La percepción comprende dos aspectos: el primero se refiere a la selección entre la inmensa cantidad de datos que vienen del exterior, reduciendo así su complejidad y a la vez facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria; en el segundo aspecto se habla de un intento por ir más allá de la información obtenida, el fin es predecir eventos futuros para evitar o reducir la sorpresa.

Tanto los estudios de percepción de personas como los de percepción social están muy vinculados a los de percepción de objetos. Básicamente la percepción de los objetos y la de personas son similares en:

◆ Ambos tipos de percepciones están estructurados de tal modo que cuando percibimos objetos y/o personas, éstas inician un proceso de estímulos ordenados, que conforme se están percibiendo crean un orden en el mundo de nuestra percepción. Una de las formas más básicas de organización es la creación de categorías, tratando a estímulos independientes como integrantes de un bloque, y diferentes a su vez de otros estímulos, los cuales formarían otros grupos. Por ejemplo los objetos físicos los ubicamos en categorías que son claras como los estados de los cuerpos ya sean sólidos, líquidos, o gaseosos; si se ve a un animal entraría en vertebrado o invertebrado y de ahí pasaría a otra categoría; y hay otros ejemplos como los colores, las formas geométricas, o el mundo vegetal, entre otros.

Lo mismo pasa en la percepción de personas y de sus acciones. Podemos percibir a una persona, y de acuerdo a su conducta la colocamos en una de las tantas

categorías que hemos formado, pero además la podemos clasificar ya sea por su apariencia o por algún otro elemento que nos de cierta información, como su atractivo físico, su personalidad, su procedencia geográfica, la carrera universitaria que estudia, su ideología política, u otra. Todos diferimos en el tipo de categorías que utilizamos, aunque tendemos a emplear categorías semejantes en ciertos eventos. Podemos encontrar personas que aplican un sistema categorial muy sencillo por ejemplo: “amigo- enemigo”, mientras que otras manejan un sistema más complejo de categorización.

◆ En ambos tipos de percepción tendemos a buscar los elementos invariantes de los estímulos que percibimos, esto se debe a nuestro interés en predecir la conducta de los demás, así que no nos resultan relevantes los aspectos de la conducta de éstos entes que parecen superficiales o inestables, esto no significa que los ignoramos, ya que también tienen importancia, sobre todo en la credibilidad que tomaremos acerca de ellos.

◆ Nuestras percepciones también tienen *significado*. Los diversos estímulos que percibimos llegan a nuestra mente a través de una línea cuya función esencial es “interpretarlos”, dándoles significado. Si vemos por ejemplo a una persona que ayuda a un anciano a cruzar la calle, es probable que esa percepción sea almacenada en la memoria junto con la interpretación de que dicha persona es amable y ayuda a los demás. Cuando posteriormente nos preguntan si esa persona es amable, es probable que utilicemos para nuestro juicio la interpretación que hemos almacenado más que en el hecho concreto que dio lugar a la interpretación (Fiske y cols., 1987⁵).

Empero también existen ciertas diferencias entre la percepción de objetos y de personas:

⁵ Morales, J. Francisco, et al, *Psicología Social*, McGraw-Hill, 1999 p.50

◆ Las personas son percibidas como generadoras de ciertas “causas”, mientras que los objetos, no; esto es más claro si estamos conscientes de que los seres humanos tenemos intenciones de control sobre el medio que nos rodea, es decir, el factor “engaño” – por ejemplo - es muy importante en la percepción de personas, lo que hay que hacer es intentar descubrir cómo “realmente es” la persona percibida, o cuáles son sus verdaderas intenciones, entretanto el objeto no puede darnos este tipo de percepción.

◆ Las personas somos similares, lo cual nos permite realizar una serie de deducciones que no podemos hacer con los objetos. Es por esto que tenemos una idea de cómo se siente una persona cuando está triste, o cuando experimenta otra situación porque nosotros hemos estado en esa circunstancia o en alguna parecida. No obstante, nadie le da sentimientos a los objetos, a una planta, o a una ciudad, por lo cual nos es más fácil deducir cómo se siente otra persona. De esta manera la percepción social implica el *propio Yo*.

◆ La percepción de personas suele darse en interacciones dinámicas. Es recíproco, es decir, se percibe a otra persona mientras somos a la vez percibidos. Nuestra presencia, el hecho de sentirse observado, o el contexto, pueden hacer que la persona *maneje la impresión* que quiera causarnos, presentando o enfatizando ciertas características y omitiendo otras. Además, las expectativas o percepciones respecto a la persona que percibimos influyen en nuestra conducta hacia ella; esta conducta, a su vez, puede influir en la respuesta que la persona percibida emita, cerrando de esta manera una especie de círculo vicioso⁶.

◆ La percepción de personas es más compleja debido a los cambios, así como los atributos que cada individuo posee y que no son visibles, debido a esto la percepción social es más difícil de comprobar.

⁶ Morales, J. Francisco, et al, *Psicología Social*, McGraw-Hill, 1999 p.50

Una vez dada está aclaración entre los tipos de percepción surge otro debate, la empresa, ¿dónde se coloca?. La organización por sí sola no nos dice nada, pero la verdadera esencia de ella, son todos los participantes que hacen que funcione, una organización no es más que un gran equipo de individuos dedicados a cumplir un objetivo, una visión, una misión, es un grupo de personas que proyectan algo, y ese algo puede traducirse en Imagen, por lo tanto la organización más que un objeto es un ente con vida, es por esto que la percepción de personas será la encargada de estudiarla.

Al igual que los individuos, la empresa necesita de una Imagen Corporativa, con la que comunicará *quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace*. La Imagen será transmitida al auditorio deseado mediante el diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, cuidando que sea de forma correcta.

Toda persona ya sea física o moral proyecta de manera consciente o inconsciente una Imagen en los demás, cuyos pormenores destinan una percepción única según cada uno de los interlocutores. Es así como la empresa vende, por medio de objetos perceptibles y de servicios, crea Imágenes que no son conscientemente percibidas, pero que buscamos y compramos, y además perseguimos por que están implícitas en los objetos y los servicios. Es decir, a través de una empresa y los servicios que brinda, sentimos una impresión o una mezcla de éstas, por ejemplo, de eficacia, de elegancia, de potencia, de precisión u otra, que nos ayudarán a crear el nuevo concepto que esperamos en nuestra mente, la Imagen.

El individuo no es solo un espectador, cuando pasa del estadio perceptivo al activo, se acerca a un producto para probarlo, ya sea una muestra o una primera compra, entonces ocurre la experimentación entre el producto y el cliente, y aquella *preimagen* percibida es armada con impresiones psicológicas, se amplía y se modifica -o se afirma- importantemente, porque ahora se fusionan sensaciones

y experiencias vinculadas al objeto o al producto, a sus condiciones físicas así como a sus funciones.

La Imagen implica un proceso psicológico casi inconsciente, pero que no se presenta repentinamente. La Imagen se caracteriza por ser un conjunto de sensaciones, de impresiones, y contactos que desembocan en experiencias que poco a poco la van formando y al final se vuelven evidentes. Debido a esto nadie puede acordarse de todos los pasos que llevaron a cierto producto o empresa a ser la número uno en su mente.

Es importante tomar en cuenta en la Imagen mental el fundamento del tiempo, ya que éste radica en la constancia de las impresiones y sus consecuencias, por ejemplo la trayectoria de la empresa que integra a la Imagen factores causales a través del tiempo, éstos pueden producir diversas percepciones, si no son coherentes pueden transmitir mensajes equívocos, que obviamente no son los que desea emitir la empresa, además éstos irán disminuyendo el valor del producto o el de la empresa.

Podría resumirse que para llegar a la Imagen primero se presenta la percepción, después la experiencia, y finalmente el proceso que diariamente se hace con el contacto que se tiene a través del tiempo y las percepciones.

La Imagen pública, referida a la que construyen los públicos y que guardan en la memoria, es una sinopsis de varios estímulos ligados a la empresa. La Identidad Corporativa se encarga de ésa ligadura, debido a que los estímulos son muy diversos hay que tener cuidado con ellos. Pueden verse desde las más simples hasta las más complejas percepciones, como ya se explicó anteriormente, las experiencias son importantes y si éstas son escuchadas por cualquier medio informativo, pueden acarrear resultados tanto positivos como negativos.

Todo este flujo de percepciones y relaciones desencadenan diversas perspectivas, pero es importante que la empresa sepa cuáles son las que realmente van a identificar a su empresa, a su vez deben saber hacerlas llegar de manera adecuada para lograr comunicar lo que desean, recordemos que la Imagen es creada a través de lo que emite la organización, y todo lo que expresen debe ser como ella, único, para que de inmediato sea reconocida y la asocien con ella misma y no con otra. También es importante recalcar que gracias a la Imagen los diversos públicos tomarán decisiones así como preferencias por esa empresa y no por otra.

La Imagen se forma a través de los estímulos, los valores y los significados, si éstos no son coherentes no serán percibidos por el público y mucho menos recordados, es por esto la importancia de otras materias como la psicología en temas de mercadotecnia.

Lo más importante no es saber que Imagen tenemos en comparación con los competidores, sino saber que nuestra Imagen es única, es la que nos identifica, es decir, es mucho más importante saber cómo hemos llegado a ella, por qué la tenemos, qué modificaciones podemos hacer y cuáles son las más adecuadas, es decir, no sólo la percepción está implícita aquí, sino también las experiencias, las sugerencias y por ende la personalidad de la empresa, es decir, todos estos factores representan una sola entidad, la Imagen.

CAPÍTULO DOS. CASO BBVABANCOMER: CRÓNICA DE BBVABANCOMER

a) Sumario histórico del Grupo Banco Bilbao Vizcaya Argentaria

Una historia antigua para un grupo moderno⁷

La historia de BBVA se ha ido desarrollando como la de muchas personas que a partir de mediados del siglo XIX, han constituido parte de entidades financieras con el fin de articularse para poder extender su proyecto empresarial.

Hoy, BBVA a nivel mundial es de los más grandes grupos financieros, que conforme avanza se va adaptando a las necesidades que impone el mercado ante la globalización.

BBVA apuesta firmemente por el futuro. Una historia de siglo y medio avala esta apuesta (bbva.com).

Cómo empezó el grupo

BBVA emprende su viaje en 1857, cuando es promovida la creación del Banco de Bilbao por la Junta de Comercio como un banco de emisión y descuento. Conforme se veía el crecimiento económico de la región se decidió por impulsar esta iniciativa fundadora, que procedió casi solitariamente en la plaza hasta la última década del siglo XIX.

El Banco de Bilbao realiza significativas realizaciones de infraestructuras y de desarrollo siderúrgico a partir de la segunda mitad del siglo XIX. Para 1878 se

⁷ A partir de este capítulo se citará mucha información de la Página Web del banco: www.bbva.com, por lo cual sólo se pondrá la anotación (bbva.com).

reorganiza como banco de préstamos y descuento, perdiendo la disposición para emitir billetes propios.

En 1901 se funda el Banco de Vizcaya, el cual efectúa sus primeras operaciones en Bilbao. El banco ahora interviene en la creación y desarrollo de un segmento de la industria española, además de su actividad como banco comercial y de depósitos.

Manteniendo cada uno su propia figura jurídica, se fusionan el Banco de Bilbao y el Banco del Comercio, en 1902. En este mismo año, el Banco de Bilbao abrió una sucursal en París, adelantándose así al resto de la banca española, después, en 1918 abrió una oficina en Londres.

En 1920 una agrupación de banqueros e industriales, entre los cuales se encontraban el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, forma el Banco de Crédito Industrial (BCI), que tenía el propósito manifiesto de impulsar, a través de la aprobación de créditos a largo plazo, la instalación y consolidación industrial.

El Banco Exterior (BEX) fue creado en 1929, sus funciones eran fomentar el comercio exterior, buscar nuevos mercados para los productos nacionales y facilitar a las compañías españolas la canalización de importaciones y exportaciones⁸.

Entre en último cuarto y el primero de los siglos XIX y XX respectivamente, se fundaron la mayoría de las entidades financieras, que para el siglo XX fueron formaron grupos de mayor tamaño.

¿Pero qué pasa en el caso de México?, nace en 1933 el Banco Mercantil de México, S.A., estableciéndose como la primera Institución de Banca Múltiple en el

⁸ El BEX fundó en 1968 BEX Panamá, el cual es ahora BBVA Panamá, a partir de 2000 con la integración de BBV Panamá.

país, ésta operaba como Institución de Depósito y brindó servicios de ahorro y fiduciario hasta finales de la década de los 50's. Por otro lado en 1933 surge el Banco de Mazatlán, que con el tiempo se convertiría en Banco Corporativo América, y después en Bancam.

Regresando a España, en 1960 frente el desarrollo económico, el Banco de Bilbao aumenta su dimensión bancaria con la integración de otros bancos y va formando un grupo financiero. Como una "ampliación de servicios", comienza a prestar atención a las economías domésticas, las cuales eran muy poco consideradas por el conjunto de la banca.

El Banco de Vizcaya también continúa con su crecimiento, se va consolidando como un banco universal moderno y configurándose a la vez como un importante grupo financiero. Por otra parte, amplía la red comercial a través de la flexibilización de las normas de apertura de oficinas, además desarrolla la banca de particulares y los nuevos medios de pago.

Los Bancos de Bilbao, Vizcaya y el Exterior, se fueron formando como grupos internacionales para 1970, contando con oficinas operativas y de representación situadas en las principales capitales financieras de Europa, América y Asia. Además, en Latinoamérica principalmente se produjeron las primeras incorporaciones de bancos locales.

En 1979 el Banco de Vizcaya adquiere el Banco Comercial de Mayagüez en Puerto Rico.

En 1980 el Banco de Bilbao basa su estrategia en el alcance de mayores dimensiones que le permitan acceder a negocios financieros surgidos de avances tecnológicos, la desregulación, la securitización y la interrelación de los mercados tanto nacionales como internacionales.

El Banco de Vizcaya contribuye al reflotamiento de bancos afectados por la crisis económica y desarrolla una política de fuerte crecimiento por adquisiciones que le lleva a formar un gran grupo bancario. La operación más importante es la compra de Banca Catalana en 1984 (bbva.com).

Mientras tanto, las entidades oficiales de crédito van extendiendo sus negocios con operaciones de mercado.

El BEX orienta su negocio a la banca universal y forma un grupo financiero, debido a la pérdida de exclusividad del crédito a la exportación en 1982. Durante este proceso en 1983 adquiere el Banco de Alicante.

En México, Multibanco Mercantil de México, fusiona a Bancam en 1985, con el propósito de lograr una institución más sólida y moderna, con nuevos horizontes y tomando en cuenta el programa de racionalización de la Banca.

Más tarde la fusión del Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya se firmó en 1988, creando así BBV. “La operación conecta los viejos lazos históricos que unían a ambos bancos, pero mirando hacia un futuro en el que empezaba a imponerse un mercado sin fronteras y de grandes competidores “ (bbva.com).

En 1991 se constituye como sociedad estatal y entidad de crédito con estatuto de banco la Corporación Bancaria Española (CBE). Argentaria inicia su historia con un modelo de banca federada, pero en 1998 se integran Corporación Bancaria de España (ya privatizada vía OPVs), BEX (fusionado con BCI), BHE y Caja Postal en un solo banco: Argentaria (bbva.com).

Al mismo tiempo, en México dentro del transcurso de desincorporación de la Banca, el primer banco en ser privatizado fue el Multibanco Mercantil de México, al siguiente año el 10 de junio notificaron la asignación del Banco al Grupo Financiero Probursa. Para abril de 1992 adoptando la imagen del Grupo,

Multibanco Mercantil de México cambio su razón social por la de “Multibanco Mercantil Probursa”. Este mismo año se dio a saber que en el capital social del Grupo Financiero Probursa estaba participando con un 10% el Banco Bilbao Vizcaya. Para junio de 1995 el capital social de éste banco era del 70% en su participación con el Grupo Financiero Probursa, lo que haría que se convirtiera en una sociedad Controladora Filial. En 1996 aparece el Grupo Banco Bilbao Vizcaya y consolida a Probursa con una importante participación en las acciones.

Más adelante, al otro lado del mundo, la fusión de BBV y Argentaria fue anunciada el 19 de octubre de 1999, el objetivo era seguir creando valor, además de responder a los retos de un nuevo entorno financiero.

Con su creación, BBVA adquiere un tamaño importante, fuerte solvencia patrimonial y gran estructura financiera, una adecuada diversificación geográfica de los negocios y de los riesgos y, como consecuencia de todo ello, un mayor potencial de crecimiento de beneficios (bbva.com).

Por lo que respecta al cliente ahora dispone de una red y una gama de productos más amplia, de tal modo que puede acceder de una manera más sencilla a los nuevos canales, además de tener una presencia internacional más fuerte. En cuanto al empleado también se vio beneficiado, ya que a partir de este suceso cuenta con más oportunidades para su desarrollo profesional.

La integración en BBVA ha tenido un desarrollo modélico que se atribuye a⁹:

- ★ La rapidez con que se tomaron las decisiones estratégicas,
- ★ La inmediata definición de la estructura organizativa y el acuerdo marco laboral,
- ★ La celeridad en formar grupos de trabajo y la fijación de planes por líneas de actividad,

⁹ Los siguientes cuatro párrafos pertenecen a información de bbva.com

- ★ El cumplimiento de unos calendarios ambiciosos, en algunos casos de forma anticipada, y
- ★ El entusiasmo, involucración, esfuerzo y espíritu de colaboración de todas las personas que forman BBVA.

El proceso de integración recibe un fuerte impulso cuando, en enero de 2000, se adopta la marca única BBVA, lo que permite generar en muy poco tiempo una imagen fuertemente posicionada en cuanto a identidad propia y diferenciada.

La integración de los negocios minoristas del grupo en España -BBV, Argentaria, Banca Catalana, Banco del Comercio y Banco de Alicante- permite aprovechar la potencialidad de una notable red de oficinas con la imagen BBVA.

El proceso de integración de BBVA, desarrollado con rapidez y eficacia, concluye en febrero de 2001, adelantando objetivos y plazos previstos. Y en diciembre de 2001 se anticipa el final del periodo transitorio y concluye el proceso de fusión.

En cuanto a América Latina en 1992 comienza un periodo de crecimiento vía adquisiciones, empezando por el actual BBVA Puerto Rico. En 1995 BBV desarrolla una estrategia de expansión internacional construyendo una gran franquicia en América Latina, en la cual invierte una cantidad importante tanto en capital como en tecnología y recursos humanos.

Para 1995 con la privatización del Banco Continental en Perú y la de Probursa en México, BBV hace su aparición en estos países. Al siguiente año, BBV amplía su figura en Colombia y Argentina con Banco Ganadero y Banco Francés respectivamente. En Venezuela también hace su aparición para 1997, de la mano de Banco Provincial. Al año siguiente se instala en Chile con el Banco BHIF.

En el año 2000 se produce en México la fusión de BBV Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco del país(bbva.com).

La eficacia de la integración en BBVA es reconocida por publicaciones financieras de gran prestigio y ha sido elegido como mejor banco del mundo (Forbes) y de España (The Banker) en el año 2000, mientras que en el 2001 como mejor banco de Latinoamérica (Forbes) y el mejor banco europeo (Lafferty).

La implementación de la plataforma reunida para todos los países y negocios finalizó en 2001, instalándose así la marca BBVA en las entidades del Grupo en América Latina.

Como se puede observar todos los cambios que BBVA ha logrado busca tener relaciones duraderas con sus clientes, trabajando por un mejor futuro para las personas.

b) Breve antecedente de Bancomer

Una vez hecha esta antología de BBVA, en este apartado hablaré de las referencias de Bancomer.

En 1932 se funda Bancomer en la ciudad de México bajo el nombre de Banco de Comercio.

Antes de continuar con los antecedentes de Bancomer es importante hacer mención de una de las figuras más importantes de esta institución, Manuel Espinosa Yglesias, empresario poblano que ingresó en 1949 como Suplente en el Consejo de Administración del Banco de Comercio, donde luego fue Consejero Propietario en 1951 y Director en 1955; Don Manuel llegó en 1957 a ser el principal Accionista y Director General del Banco de Comercio para 1959, en 1961 fue Presidente. Desde este cargo transformó al organismo, llamado luego Bancomer, en la principal institución bancaria del país, con oficinas y sucursales en varias ciudades del extranjero.

Reanudando con los antecedentes, en 1977 se crea una única institución de banca múltiple con el nombre de Bancomer, formada por la consolidación de las distintas instituciones del Sistema Bancos de Comercio. Esta fusión le permitió a Bancomer conservar su establecimiento con las comunidades locales y obtuvo el beneficio de poseer una sola estructura operativa.

En 1982 se dio la nacionalización de la banca mexicana por parte del gobierno, en este proceso también se incluyó a Bancomer.

Eugenio Garza Lagüera encabezó un grupo de inversionistas mexicanos en 1991, a consecuencia de la privatización bancaria, ellos obtuvieron el derecho de adquirir la mayoría de las acciones de Bancomer. A partir de este hecho se

conforma el Grupo Financiero Bancomer que tenía como objetivo obtener el control de Bancomer y otras instituciones financieras.

Para 1995 es creado Bancomer Transfer Services que representa el negocio de transferencias de dinero.

A finales del siguiente año, en 1996, surge Afore Bancomer, que es la administradora de fondos de pensiones del Sistema de Ahorro para el Retiro, y también es creada Seguros Bancomer, empresa especializada en bancaseguros.

En cuanto al cargo de las pensiones se instituye Pensiones Bancomer en mayo de 1997.

Para los próximos años se esperan grandes cambios de los cuales el más importante se da en el 2000, BBV Probursa se fusiona con Bancomer, acabando con el ciclo de uno de los mejores prestadores de servicios reconocido en México, pero dando inicio a una nueva etapa que no sólo es aceptada a nivel nacional, sino internacional.

c) La Fusión

Con encabezados como “Adquiere BBV 30% de Bancomer. *Integración del grupo financiero más grande del país; la gestión la asumirán los españoles*” (El Economista); “Formalizan la fusión BBV-Bancomer. *Será el grupo financiero más grande del país*” (El Herald); “Crean megabanco BBV y Bancomer. *Firman acuerdo para fusionarse antes de junio*” (Reforma), entre otros del viernes 10 de marzo de 2000, se va anunciando la fusión de Instituciones Financieras más importante de ese año.

En abril de ese año, el Ingeniero Ricardo Guajardo Touché Presidente del Grupo Financiero Bancomer declaró: “ Nosotros tomamos la decisión proactiva y decidida de hacer esta alianza. Primero que nada, por el gran respeto que les tenemos a ustedes, porque hemos visto lo que han hecho en el mercado mexicano. Ya hoy puedo confesarlo, ustedes son el único banco que nos quita clientes y ahí están los números para probarlo.

Creo que compartimos una cultura similar , tenemos una orientación similar en el mercado y valores muy similares. Los conocemos muy bien, los hemos observado y la integridad, la honestidad, el profesionalismo, la dedicación, el esfuerzo y el trabajo intenso, son valores que hemos visto en esta organización y que nosotros también tenemos.

Estoy seguro de que podemos trabajar juntos, de que esto es un paso extraordinariamente importante para México y de que esta conjunción de instituciones le va a dar a nuestro país un empuje, ya que se va a convertir en un verdadero motor del desarrollo de México”¹⁰.

¹⁰ Dirección de Formación y Comunicación Interna del Grupo Financiero BBVA *Probursa, *Ventana*, BBV México, abril 2000, no. 8 p. 1

Mientras que el Licenciado José Madariaga Lomelín, Presidente del Grupo Financiero BBV * Probursa comentó: “Cuando iniciamos en 1995, logramos una operación muy importante con BBV. En aquel entonces, muchos nos felicitaban diciendo: Qué bárbaro, qué buena operación...pero con cara de...pues ya se los llevó el diablo. Pasó mucho tiempo para que se dieran cuenta de que habíamos tomado una decisión muy importante para mantener una empresa viva, fuerte y muy trascendente para los accionistas. Yo creo que la verdad hoy nos sorprende porque hemos pasado nuestro mejor sueño de una noche de desvelo: vamos a ser no solamente grandes, sino vamos a ser el primer banco de México.

Quiero agradecer públicamente al Grupo Financiero Bancomer, a sus accionistas, a Ricardo Guajardo y a sus directores, el que hayamos tenido una negociación tan transparente, tan rápida, con una visión del futuro muy diáfana, que nos permite no solamente juntar dos organizaciones, sino generar una espectacular fortaleza de seres humanos. Vamos a tener y ofrecer verdaderamente a nuestros clientes, empleados y accionistas un proyecto que alguna vez quisimos tener y hoy ya lo tenemos. Es más grande de lo que habíamos pensado y es con el mejor socio que hubiésemos pensado”¹¹.

Como se puede observar ambos estaban muy satisfechos por el logro que pronto iban a obtener; por lo que respecta a la integración, las dos instituciones se formaron con aportaciones de más de 1, 200 millones de dólares de capital, después de esto en cuanto fuese el proyecto aprobado por las asambleas de acciones de ambas instituciones, así como por las autoridades pertinentes en materia financiera, de regulación y de competencia económica, comenzarían a trabajar bajo la denominación de Grupo Financiero BBVA Bancomer, que representaría la mayor institución financiera del país, con más de 2, 000 oficinas, activos por más de 340 mil millones de pesos, 240 millones de pesos de cartera de crédito y 250 mil millones de pesos en captación.

¹¹ Dirección de Formación y Comunicación Interna del Grupo Financiero BBVA *Probursa, *Ventana*, BBV México, abril 2000, no. 8 p. 1

La gestión desde un principio estaría bajo la responsabilidad del Grupo BBVA . Es por esto que Pedro Luis Uriarte, Vicepresidente y Consejero Delegado de BBVA habló de lo que representaba todo este proceso: "Vamos a hablar de una estrella: la alianza BBVA Bancomer,...Primer mensaje: **Tranquilidad**. Segundo mensaje: **Confianza**¹². Ésta es una operación positiva para todos.

Cuando tuvimos la desgracia de la caída del peso mexicano, tuvimos que tomar una decisión: confiamos en el país y damos un paso adelante o nos retiramos e invertimos en otros lugares. La decisión que tomamos fue apostar por este país, por todos ustedes, por los socios mexicanos, apostar por Pepe Madariaga, confiar en México y saber que algún día saldríamos adelante...

En el año 95 dijimos en la sede de nuestro banco: **Tendremos una cuota mayor del 10%**. Parecía un sueño. **Alcanzaremos mil oficinas en México**. Parecía un sueño, desde el punto en el que estábamos partiendo. **Estaremos entre los tres primeros bancos de México**. Parecía un sueño absolutamente irrealizable...

...Gracias a todos y gracias a Bancomer, porque está es una demostración de confianza en el equipo de BBVA. Bancomer no hubiera apostado por esta operación si no hubiera sido por la feliz confluencia de lo que ha sido un grupo internacional con un equipo mexicano exitoso..."¹³.

Además de este discurso, Pedro Uriarte explicó doce puntos que aclaran el por qué se hizo la operación, los cuales se resumen en las siguientes obtenciones:

1. Una posición de liderazgo imbatible con esta combinación de grupos.
2. Sinergias gigantescas.

¹² Además de estas dos peticiones, también mencionó el Trabajo a Tope y la Comprensión.

¹³ Dirección de Formación y Comunicación Interna del Grupo Financiero BBVA *Probursa, *Ventana*, BBV México, abril 2000, no. 8 p. 2

3. Más de ocho millones de clientela.
4. Una capacidad enorme de distribución .
5. América Latina será líder en pensiones.
6. En la venta de seguros una cuota muy alta.
7. Presencia regional masiva.
8. El nuevo grupo se extenderá a otros mercados .
9. Probable desarrollo de banca **on line**.
10. Un grupo de tamaño exorbitante.
11. Respuesta ante los retos de la globalización.
12. Para el equipo se ofrece una enorme oportunidad de carrera profesional.

Por otra parte el significado de la alianza engloba lo sucesivo:

★ BBVA Bancomer sería el primer banco en México que estaría presente en todas las variables del negocio: la Distribución con 2, 400 oficinas y 3, 400 cajeros, los Activos con los que cuenta son alrededor de 340, 000 millones de pesos, los Créditos por 240, 000 millones de pesos, una Captación de 250, 000 millones de pesos y aproximadamente 8 millones de Clientes.

★ En cuanto a las aportaciones financieras se distribuiría el 50% al Aumento de Capital y el otro 50% a las Obligaciones Convertibles, es decir, 600 Millones de dólares a cada una de las partes.

★ El destino de los 1, 200 millones de dólares BBVA Bancomer lo dedicaría a la cobertura de sus contingencias: Saneamientos (tanto Cartera Vencida como Pagares IPAB), en la Fortaleza Base de Capital, su Capacidad de Crecimiento y el Desarrollo de nuevos negocios.

Los principales objetivos de la integración se numeran a continuación¹⁴:

¹⁴ Estos objetivos y el esquema que viene más adelante son sacados de: Dirección de Formación y Comunicación Interna del Grupo Financiero BBVA *Probursa, *Ventana*, BBV México, abril 2000, no. 8 p. 2

- ✓ Lograr solidez y fortaleza financiera .
- ✓ Crear valor para los accionistas.
- ✓ Expandir el negocio Financiero.
- ✓ Ser líder destacado en los negocios nuevos: Internet, e- Business.
- ✓ Crear las mejores oportunidades profesionales.

BBVA Bancomer se consolidó por las fortalezas que los tres Grupos le dan. Éstas se pueden ver en el siguiente esquema:

BBVA	BBV * Probursa	Bancomer
Franquicia líder en Latinoamérica	Modelo de negocio	La red con mayor cobertura
El mejor desarrollo tecnológico y el mejor modelo de gestión	Cuota desde 1.6% (1995) hasta 7.5% (1999)	La mayor base de clientes del país
Red global	Innovación en productos	Cuotas en torno al 20% en banca tradicional
Anticipación en los negocios: Internet acuerdo con telefónica	Calidad de Riesgo	Liderazgo en AFORE, Bancaseguros, Pensiones
	Excelente posición en banca al por mayor, sociedades de inversión, casa de bolsa	Capacidad de desarrollo de nuevos negocios

Para julio del mismo año BBVA capitaliza a Bancomer con USD 1, 400 millones y se origina en México la fusión de los Grupos BBV Probursa y Bancomer para crear Grupo BBVA Bancomer (GFBB). Para agosto de ese año, se fortalece la mayor institución financiera de México debido a otra adquisición de GFBB de un banco que poseía una fuerte presencia en la región centro y occidente del país, me refiero a Banca Promex.

GFBB contaba ahora con tres subsidiarias importantísimas: Bancomer, BBV-México y Banca Promex, y para poner todo en orden desde un principio y no tener demoras en brindar el mejor servicio, en el tercer trimestre de 2000 llevó a cabo una reorganización interna con el propósito de facilitar la integración de sistemas y operaciones. Ésta consistió en :

1. Fusionar a Banca Promex en Bancomer.
2. Traspasar las actividades de banca tradicional de BBV-México a Bancomer.
3. Transferir algunas actividades relacionadas con servicios financieros de Bancomer a BBV-México.
4. Cambiar el nombre de Bancomer a BBVA Bancomer y de BBV-México al de BBVA Bancomer Servicios.

Todos los eventos corporativos para la implementación de esta reorganización fueron aprobados por las asambleas de accionistas de los respectivos bancos. Así, las subsidiarias son propiedad al 100% de GFBB. Éste Grupo en principio mantendrá dos licencias bancarias, a consecuencia de la reorganización: la primera consiste en que BBVA Bancomer (antes Bancomer), que lleva a cabo las actividades de banca tradicional tales como captación de depósitos y originación de préstamos, contando para ello con la totalidad de la red de sucursales; y la segunda habla de que BBVA Bancomer Servicios (antes BBV-México), que lleva a cabo ciertas actividades relacionadas con servicios financieros tales como banca de inversión, fideicomisos, avalúos, administración de sociedades de inversión de deuda y operación de la red de cajeros automáticos. BBVA Bancomer cuenta con 100% de la cartera y de la captación y 99% de los activos bancarios de GFBB. Después de esta reorganización, se operan dos subsidiarias bancarias con actividades separadas pero complementarias, especializada cada una en negocios distintos. De esta manera, se maximizan los beneficios financieros y fiscales de ambas instituciones. Por último, se facilita la integración de sistemas y operaciones y así la realización de **sinergias esperadas de la fusión**, todo ello

sin alterar la estructura patrimonial de GFBB y sin afectar a clientes, empleados o accionistas (bbva.com).

GFBB, conjuntamente con Bancomer y Bancomer Servicios, mantiene el control de otras subsidiarias: Casa de Bolsa BBVA Bancomer, S.A. de C.V. en un 99.99%, con banca de inversión, corretaje de acciones, promotora, administradora y asesora de sociedades de inversión; Seguros Bancomer, S.A. de C.V. y Seguros BBV-Probursa, S.A. de C.V., con un 75.00% y 99.99%, respectivamente, éstas están encargadas de atender los mercados de bancaseguros y seguros tradicionales (vida, accidentes, salud, autos y daños) ; Pensiones Bancomer, S.A. de C.V., en un 99.99% y que está constituida para administrar las rentas vitalicias asociadas con el nuevo esquema de pensiones en México y Fianzas Probursa, S.A. de C.V, en un 99.99%, esta última se encarga de atender el mercado de fianzas en México.

Al mismo tiempo el 75% de las acciones de Afore Bancomer son de Bancomer.

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria llegó a poseer más del 51% de las acciones representativas del capital social del Grupo Financiero BBVA Bancomer, razón por la cual el Grupo se convirtió en junio de 2002 en sociedad controladora filial del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. En este año dentro de la línea estratégica, con clara orientación al negocio y al cliente, BBVA comienza un nuevo período.

Como podemos observar a partir de la fusión se han venido dando cambios continuos en beneficio de los que solicitan el servicio, a su vez, BBVA Bancomer trabaja por perpetuar el prestigio que a forjado a través del tiempo, adaptándose a los cambios del entorno, pero sin perder algo muy importante, su Identidad, es decir, tiene un cuidado especial en su Imagen Corporativa.

CAPÍTULO TRES. CASO BBVABANCOMER: LA IMAGEN CORPORATIVA DE BBVABANCOMER

a) Cultura Corporativa de BBVABancomer

De acuerdo con Villafañe, la Historia de la Organización es uno de los principales ejes para comprender la Imagen de una organización, en el caso de BBVABancomer le he dedicado el capítulo dos sólo a esta parte, ya que como se puede ver la institución ha pasado por un sin número de situaciones que han marcado lo que hoy representa, una de las principales Instituciones bancarias a nivel mundial. Debido a lo expuesto, en este tercer capítulo hablaré de los factores restantes que están vinculados con la Imagen Corporativa.

La Cultura Corporativa es la que da sentido a la vida organizacional. Sus funciones son de integración, por que a través de ésta se llega a un consenso de la gente hacia la misión de la organización, las metas, así como los medios que se necesitan para alcanzarlos, además de ubicar el establecimiento de criterios para la medición de resultados y conformar las estrategias correctoras. También tiene la función de cohesión, por que reúne un conjunto de valores que los individuos asumen y cuando lo hacen de la mejor forma, se crea un gran sentido de pertenencia de ellos hacia la organización. Finalmente cuenta con la función de implicación de la persona, es decir, cuando hay un sentido de compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores que posee tanto la empresa con el individuo.

Por lo que respecta la Grupo BBVABancomer, tiene una Cultura Organizacional muy bien definida, de la cual se hablará a continuación.

BBVA contempla dos tipos de Experiencia, la Interna y la Externa, la Cultura Corporativa entra en la Interna. Para BBVA una mejor reputación externa es el resultado de crear una sólida Cultura Corporativa, ya que la reputación se

construye sobre la experiencia y la interacción que se vive día a día con sus clientes, accionistas y el resto de la sociedad, además ésa reputación la aprovechan para expresarla a través de su marca.

En BBVA se fijan en construir una experiencia alineada y coherente entre la Interna que se refiere a la Cultura y la Externa que es su marca, si no se preocuparan por esta acción, sería imposible capitalizar la Experiencia.

Se preocupan por crear una Experiencia que rebase las expectativas de sus públicos, en especial de los clientes. Es por eso que el Grupo tiene un enorme compromiso para trabajar en iniciativas que le ayuden a llegar a esa Experiencia, sin descuidar lo importante que significan los actos interactivos con sus públicos a través de la participación de todos.

La Cultura Corporativa es la forma de hacer ver las cosas en el Grupo Financiero BBVA Bancomer, es el cimiento sobre el que se asienta la organización, determina su forma de pensar, de sentir y de actuar; genera a la vez eficiencia y sinergia; se dedica a potenciar su capacidad comercial; se dedica a fomentar la vanagloria de pertenencia; asimismo como ya se mencionó, fortalece su reputación. Es decir, BBVA ha entendido a la Cultura Corporativa como el conjunto de valores, creencias, políticas, prácticas y conductas que son compartidas por todos y que generan un estilo, una personalidad, unos rasgos de identidad que los diferencian.

La Cultura los ha fortalecido debido a que se han enfocado más en el cliente valorándolo en un proyecto a través del cambio de la percepción de éste hacia el GFBB; se han apasionado en este punto al grado de fijarse un reto: “Convertirse en el Grupo Financiero más apreciado por su alto nivel de servicio”.

Pero no sólo le han dado valor al cliente, sino también a la ética estableciendo una guía para agrupar criterios, orientar acciones y facilitar decisiones, por medio de Normas de Conducta en los Negocios. Igualmente reconocen a los integrantes

que logran altos estándares de Calidad en el servicio, la operación y la aportación al negocio, es decir, le dan importancia al valor de la calidad.

Todo esto se puede aclarar en la siguiente cadena:

En BBVA hoy crecen...

- De los Valores a los Principios
- De los Principios a los Compromisos
- De los Compromisos a los Comportamientos¹⁵

El grupo está orgulloso de pertenecer a una Organización Global, con espíritu de cambio y que evoluciona su Cultura Corporativa junto con su equipo.

Su Visión les sirve de guía. La Visión de BBVA transmite su ambición y compromiso, les dice porqué están ahí, quienes son y en dónde quieren estar, por lo cual la Visión les genera entusiasmo para dirigirlos adelante. La Visión debe suponer un plan de futuro, una ambición.

La Visión de BBVA es:

BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas.

Nos comprometemos a aportar mejores soluciones a los clientes, crecimiento rentable a nuestros accionistas y progreso para la sociedad.

Es por esto que expresan su Visión a través de la Cultura Corporativa, para que se convierta en realidad, así toda la organización va encaminada en la misma dirección, avanza delante. Su Cultura se define a través de sus principios, ya que éstos son los que fijan la forma en que llegarán, es decir, su Visión de futuro, definen la vida de su Grupo, inciden en la forma en que actúan, al igual que aportan unidad y espíritu compartido, dan coherencia a todo lo que dicen, piensan y hacen como equipo, éstos principios se aplican de forma constante en el trabajo

¹⁵ BBVA, *La Experiencia BBVA*. Módulo 3 p. 31

de todos los que integran el Grupo y se muestran en todas sus relaciones: con los clientes, empleados, accionistas y con la sociedad. Dichos principios los definen en siete:

1. El cliente como centro de nuestro negocio.

Toda BBVA trabaja para el cliente. Manteniendo una relación a largo plazo, en la que hay confianza y valor mutuo con él. A su vez le ofrece un servicio de máxima calidad y tanto los productos como el asesoramiento lo más apropiado a sus necesidades.

2. La creación de valor para nuestros accionistas como resultado de nuestra actividad.

En este caso se muestra la fidelidad, creando de forma sostenida en el largo plazo más valor diferencial para sus accionistas.

3. El equipo como artífice de la generación de valor.

El Grupo integra las distintas culturas donde opera, facilitando así el desarrollo personal y profesional.

Crea también un entorno que fomenta la iniciativa y la expresión de talento, presentando el máximo respeto a todos los integrantes del GFBB, ya que sus ideas contribuyen junto con su compromiso y trabajo a la creación de valor.

4. Un estilo de gestión como generador de entusiasmo.

BBVA estimula desde la línea de gestión, la toma de decisiones individual, siempre abierta para reconocer los éxitos así como la posibilidad del error. También orientan a los participantes hacia un resultado con un alto grado de

exigencia personal, brindándoles todo el apoyo necesario y facilitándoles el aprendizaje continuo.

5. Un comportamiento ético e integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad.

Aquí BBVA cumple con estándares éticos más allá de la estricta legalidad y asegura a su vez la transparencia en la información, demostrando así respeto a todas las personas que tienen alguna relación con el Grupo.

6. La innovación como palanca de progreso.

Este principio se basa en el impulso a la mejora continua de la organización, en especial en el servicio al cliente y la actualización constante de la cartera de productos y soluciones mediante la creatividad eficiente y la inquietud por la aplicación de la tecnología más adecuada.

7. La responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo.

El Grupo se compromete con el progreso social, económico y del medio ambiente, a la vez que ayudan al desarrollo de las sociedades en las que el Grupo está presente.

Como mencioné antes, los principios de GFBB van relacionados con los públicos a los que está dirigido, creando ciertos compromisos. Los compromisos con ciertos grupos de interés que tiene BBVA son debido a que cada persona del grupo se relaciona con cada uno o más de estos actores sociales, ya sean clientes, accionistas, empleados o la sociedad en la que se desarrolla su actividad. Cada uno de ellos suministra un contexto distinto de relación. Es decir, al llevar a la práctica los principios obliga a los integrantes del equipo a avanzar con una definición de cómo aplicarlos en cada uno de esos contextos.

El primer caso es el de los clientes, BBVA tiene el compromiso de mantener una relación de beneficio mutuo dentro de un marco de relación de socios, asistiendo en el desarrollo de sus proyectos tanto personales como empresariales. El GFBB se compromete a ofrecer el mejor asesoramiento y las soluciones más eficientes con un servicio que trasciende el puro negocio financiero. También a prestar un servicio proactivo y personalizado sabiendo atender a cada cliente en función de sus necesidades y potencias. Por último, merecer su confianza a través del cumplimiento de sus compromisos y actuación ética y transparente.

Los compromisos con los accionistas son proporcionar en forma sostenida, una rentabilidad superior a sus competidores de referencia, así como facilitar la información de manera oportuna, completa y exacta, y finalmente cumplir las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.

En cuanto al compromiso con los empleados, BBVA se preocupa por reconocer el mérito, debido a esta preocupación mide la consecución de resultados, el servicio al cliente y la Visión global del Grupo; potencia además, el desarrollo profesional y personal, acoplando los intereses del Grupo con los individuales; se preocupa igualmente por fomentar el trabajo en equipo dentro de un marco de responsabilidad personal que favorezca la iniciativa y toma de decisiones individuales, con esto estimula a la vez la generación de ideas y la capacidad de implantación; por otro lado, gestiona la diversidad como una ventaja competitiva, para asegurar la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas y crear un clima de confianza basado en una relación abierta, el respaldo al equipo y la comunicación transparente.

Por último, el compromiso con la sociedad habla acerca de generar riqueza, apoyando de este modo al bienestar social y económico de cada sociedad en la que el Grupo opera; asimismo auxilia a la configuración de sistemas financieros estables en todos los mercados en los que el Grupo está presente; para lograr todo esto actúa conforme a unas estrictas reglas de comportamiento ético, que

determinan su forma de entender los negocios e impulsar la participación en programas cercanos a las inquietudes sociales.

La implementación de la cadena antes mencionada que involucra los principios, los comportamientos y los compromisos, es la que le da vida al Grupo a través de la participación de todos los integrantes. La Cultura no es un cartel, tiene vida y el resultado obtiene valor; en BBVA se preocupan por colocar sus compromisos individuales y de equipo con los de la Organización.

En BBVA trabajan por un mejor futuro para las personas, su Visión se transforma en un foco que ilumina a toda la empresa y la guía en el camino, construyendo así la esencia de la empresa, debido a esta razón, la Visión es el principio de los valores del Grupo, que como ya se explicó, están descritos en siete principios, que los materializan a través de la práctica.

Otro elemento primordial es la reputación, en el Grupo se toma en serio cada acción, coordinando lo que se dice (comunicación), su comportamiento (Cultura Corporativa) y lo que ofrece (Productos y Servicios), debido al balance que se forma entre estos factores, es decir, entre la Imagen que proyecta y la realidad en la que está inmersa la empresa, a través del tiempo van creando y fortaleciendo la Reputación Corporativa.

En BBVA la Reputación Corporativa se basa en valores universales: ética, buen gobierno, responsabilidad social y desarrollo sostenible, identidad y la Cultura Corporativa; asimismo, se mueve con los valores de la Experiencia BBVA: liderazgo, importancia de las personas y la idea de futuro.

BBVA construye su Reputación Corporativa a través de los siguientes elementos: la calidad del servicio, el resultado financiero, la visión y el liderazgo, el atractivo emocional, la responsabilidad social corporativa y la cultura, así como el entorno de trabajo.

“Somos lo que hacemos cada día”, es el lema del Foro de Reputación Corporativa del que BBVA es socio fundador, ésta frase expresa perfectamente el modelo de gestión de la Reputación del Grupo.

Además de la Reputación, los compromisos son también con los colaboradores de BBVA, quien crea un proyecto corporativo muy importante:

Gente BBVA Bancomer

Gente BBVA Bancomer es un proyecto que retoma los compromisos que BBVA Bancomer tiene con su gente y que al mismo tiempo establece los compromisos que la gente tiene con BBVA Bancomer, basados en relación ganar- ganar.

Su objetivo es que BBVA Bancomer sea el mejor lugar para trabajar y el mejor Grupo Financiero para sus clientes.

Gente BBVA Bancomer funciona a través de la relación entre los compromisos, la Cultura Corporativa y los principios, buscando los sueños que tienen la Gente, como calidad de vida, reconocimiento, liderazgo, talento, beneficios, comunicación, desarrollo profesional y tecnología; y buscando a la vez los sueños que tiene BBVA Bancomer: avanzar, diferenciarse, ser los mejores.

Este proyecto alienta a que los integrantes de BBVA Bancomer trabajen por sus sueños y para los sueños de su público, y a la vez se tornen en realidad los sueños del público a través de la Gente BBVA Bancomer.

En este proyecto se sigue impulsando la creatividad, el reconocimiento y el talento de la Gente que trabaja en BBVA Bancomer.

Todo lo que se ha venido hablando con respecto a la Cultura Corporativa del Grupo, son elementos fundamentales para uno de los proyectos más recientes que BBVA ha creado para diferenciarse de los demás, “La Experiencia BBVA”.

El objetivo de la Experiencia BBVA es transmitir una experiencia única y diferencial que aporte valor sustentable, al tener contacto del Grupo con sus clientes, empleados, accionistas y/o sociedad.

La Experiencia es un proyecto que ve al Grupo de dos formas, Experiencia Externa, que se refiere a la marca, y la Experiencia Interna que habla de la Cultura Corporativa; el tercer elemento de la experiencia es la Visión, que ocupa un lugar importante en ambos lados.

En cuanto a la Experiencia Externa, el contenido de la Experiencia BBVA se compone de dos dimensiones: la visión y el desarrollo de una idea creativa, que sintetiza y hace accesible y notoria la visión a todos los públicos a los que está dirigido.

La Idea Creativa de BBVA se resume en una palabra: **adelante**.

adelante hace referencia a ese futuro mejor al que todos aspiran, y por el que trabajan en BBVA, pero lo que implica la Experiencia Externa lo detallaré en el siguiente apartado.

b) ¿Cuál es la Identidad Corporativa de BBVA Bancomer?

La Identidad Corporativa como se ha venido mencionando, es el componente de la organización que incluye todos los rasgos que distinguen a la empresa de las demás, por lo tanto, es el ingrediente que menos varía en la corporación, si éste varía, entonces se está hablando de una compañía nueva.

Como indiqué en el inciso anterior, La Experiencia BBVA consiste en dos partes, en ésta ampliaré la Experiencia Externa, que se refiere a la marca, y otros temas que le dan Identidad a BBVA Bancomer, como su comunicación, mecanismos, etc.

En BBVA la marca expresa ante la sociedad quiénes son, qué hacen y cómo lo hacen. Los Identifica. Los ayuda a destacar. Asimismo construye su reputación.

Su marca expresa más que los servicios que brinda, es por esto que se encuentra en La Experiencia Externa, precisamente comunica la experiencia que todos los participantes del Grupo crean. Es su forma de ver el mundo, de poseer una personalidad en la que sus clientes puedan participar y con la cual sentirse a la vez identificados.

La marca BBVA los Identifica, al mismo tiempo que los diferencia de la competencia, crea también un lazo emocional con sus clientes que a la larga se convierte en fidelidad, es lo que impulsa al Grupo en atraer y retener clientes, ofreciéndoles como garantía de calidad sus productos y servicios; los resultados, que la marca además de proporcionar todo lo anterior, ayuda a incrementar su notoriedad y estímulo para que los inversionistas quieran invertir en su organización.

Es por esto que surge una idea creativa de su marca que durará no sólo hoy sino por varios años: **adelante**.

adelante es la representación de una etapa que se abre para todo el grupo, es un punto de referencia para el desarrollo de todo el servicio a clientes, así como la actitud y el compromiso por parte de todos, quienes a partir del surgimiento de la idea, lo tomaron no sólo como lema, sino como bandera.

adelante es¹⁶:

- ☛ Clientes: estar a su lado, hacer realidad sus sueños y proyectos.
- ☛ Accionistas: crecimiento rentable, sostenible.
- ☛ Sociedad: compromiso de crecimiento y desarrollo.
- ☛ Empleados: apostar por su gente. Formar parte de un proyecto de futuro.

La Experiencia de la marca del Grupo se sentirá cada vez que sus clientes los vean, les hablen o escuchen, a través de la expresión de esa personalidad que condensa la fusión de cuatro características que la fundamentan, tanto visual como verbalmente, y que son esenciales para su éxito en la construcción de un mejor futuro.

★ De confianza: debido a su trayectoria, profesionalidad y reputación internacional, sus clientes saben que BBVA es una marca en la que pueden confiar. Sobre esta confianza van a construir un compromiso permanente con sus necesidades, ya que en toda relación sólida, la base es la confianza.

★ Siendo Constructivos: ya que así ayudan a sus clientes a conseguir sus proyectos, con la seguridad de saber que están con ellos para ayudarles. El comportamiento del Grupo expresa así los valores de su marca.

★ Seguros de ellos mismos: para lo cual tienen numerosos motivos para estar seguros. Son líderes reconocidos, perseverantes, innovadores y con capacidad y recursos para resolver los retos. Ahora tienen una marca que

¹⁶ BBVA, *La Experiencia BBVA*. Módulo 2 p. 20

comunica estas cualidades y transmite seguridad, la cual consiste en saber quién es uno mismo.

★ Abiertos: al cambio, a las futuras tecnologías, a las nuevas ideas y métodos de trabajo, a escuchar las necesidades de sus clientes y de la sociedad. Es decir, para crear el futuro tienen que estar abiertos a las exigencias que éste les plantea. El futuro es decir **adelante**.

Es así como lo que hacen, dicen y ofrecen, se ve y se siente a través de la interacción con BBVA, a través de: comunicación, publicidad, sucursales, productos, actitudes y comportamientos con los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas y sociedad).

Público

La necesidad de seguir avanzado en BBVA se debe a la importancia que adquiere la Reputación Corporativa, teniendo cuidado con la incertidumbre y los escándalos financieros, o más bien, evitándolos. Por otro lado, al estar inmersos en un mundo globalizado, el sector financiero es muy cambiante, y no sólo él, sino también los clientes, competidores, etc., por esto BBVA se adapta, pero sin perder su Identidad. Finalmente, el contar con un conjunto de criterios comunes en los que se inspiran para tomar decisiones, los convierte en un Grupo diversificado y descentralizado.

Cuando se ve al Grupo como diversificado y descentralizado, es debido al crecimiento que se da, ya que éste produce una complejidad organizativa, entonces ese crecimiento se justifica con la necesidad de contar con una visión y principios que inspiren sus actos, e indispensablemente cuenten con criterios comunes para poder descentralizar la toma de decisiones.

En cuanto a la diversificación BBVA ha apostado por ella, haciendo la diferencia de que es un Grupo Financiero que se encuentra en distintos negocios distribuidos en 35 países, entre ellos México, conformando así la siguiente lista:

BANCA POR MENOR	BANCA PRIVADA
BANCA PERSONAL	SEGUROS
BANCA DE EMPRESAS	BANCA DE INSTITUCIONES
	BANCA CORPORATIVA
E-BANKING	MERCADOS GLOBALES
FONDOS DE INVERSIÓN	PARTICIPACIÓN INDUSTRIAL
PENSIONES	ÁREA INMOBILIARIA

BBVA se preocupa por lo que su gente quiere, sus sueños, sus metas, sus inquietudes, es por esto que en BBVA sus clientes tienen una nueva relación con el dinero: *el dinero es un medio, no un fin*. Por lo cual, ahora son más exigentes, valoran la solidez y la solvencia, pero demandan relaciones más humanas y consistentes en el tiempo: la confianza, de lo que hablaba anteriormente.

El cliente quiere del Grupo que lo escuchen, que lo entiendan, que lo traten como una persona, que comprendan que van a estar ahí para cuando él los necesite, para ayudarlo y para “facilitarle su vida”.

En cuanto a los clientes particulares, están demandando: trato personalizado, dedicación de tiempo, rápida solución de errores, así como las mejores soluciones.

A su vez, las empresas e instituciones solicitan: rapidez, eficacia, competitividad en precios, cumplimiento de condiciones pactadas, trato personalizado en cuanto al conocimiento de las necesidades, competencia profesional en conocimientos de productos y capacidad para adoptar soluciones, por otro lado, la coordinación de la capacitación global y la innovación así como la creatividad.

Por lo que respecta a la competencia, muchos de sus competidores están evolucionando, adaptándose ágilmente al nuevo entorno. Esto se debe a que se han dado cuenta de lo importante que es centrarse en el cliente, y lo importante que es tener un vínculo emocional con él, debido a este factor han combinando su fuerza y profesionalidad con un enfoque más personal. Pero además de está acción, los competidores simultáneamente están mejorando y creciendo. Algunos factores que intervienen con esto son:

- ⊙ La globalización.
- ⊙ Uso de las tecnologías.
- ⊙ Un banco ya no sólo ofrece productos y servicios financieros.
- ⊙ Fortaleza de la competencia local.
- ⊙ Entidades financieras especializadas.

En el caso de los empleados, representan un motor importante para la sinergia que busca el Grupo, por esto, BBVA crea proyectos como Gente BBVA Bancomer (explicado en el apartado anterior de este capítulo), impulsa la creatividad, además de invertir en la Gente que responde con una visión más amplia, que ve por el futuro de su equipo, del Grupo.

BBVA promueve los valores, la ética y la unión entre sus empleados, haciéndolos parte del Grupo como un integrante más de la familia y no como un empleado más.

Finalmente, por lo que respecta a la responsabilidad social corporativa, es un compromiso importante que el Grupo muestra dentro de sus principios corporativos, ya que fomenta el desarrollo de las sociedades donde están presentes. Nuevamente en este caso salta a la vista La Experiencia BBVA.

A través de un compromiso permanente el Grupo BBVA por propia convicción moral, y en respuesta a la demanda de los ciudadanos, ha asumido el firme

compromiso de efectuar una gestión empresarial socialmente responsable en todos sus ámbitos de actuación, encaminada a ayudar al bienestar y progreso de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores, así como de la sociedad.

“Para BBVA, la responsabilidad social corporativa no es un eslogan, sino una guía de conducta profundamente vivida por la organización.¹⁷”

BBVA toma en cuenta tópicos como: derechos humanos, normas laborales, medio ambiente, asistencia social, salud, formación, cultura, economía y las ciencias sociales y la promoción de la responsabilidad social y de la reputación de la empresa, pero además, crea Fundación BBVA Bancomer, es una entidad creada y sostenida por el Grupo, tiene la finalidad de contribuir en el desarrollo de la sociedad a través de una intensa serie de actividades en todos los espacios antes mencionados

Así, BBVA define responsabilidad social corporativa: ***La libre voluntad de la empresa de aportar a la sociedad contribuciones positivas adicionales a las exigidas por la ley y a las que constituyen su responsabilidad primera (la creación de valor para sus propietarios), atendiendo para ello a todas las dimensiones de su actividad y a las expectativas que frente a ella mantienen todos sus grupos de interés*** (bbva.com).

Comunicación

Una de las características sobre las que trabaja el Grupo es la transparencia, ésta es muy importante por que a través de ella genera información clara y certera.

La transparencia informativa con los grupos de interés para BBVA representa uno de los activos primordiales del Grupo, así como un enorme compromiso con su gente.

¹⁷ Francisco González, Presidente de BBVA

Es por esto que BBVA Bancomer pone gran empeño en mantener comunicado a todo su Grupo, a continuación se hablará un poco de las formas en las que está comunicado.

Una de las líneas esenciales de la responsabilidad social corporativa es la transparencia, en la Comunicación Corporativa, el grupo ha desarrollado una estrategia de Comunicación Externa que potencia el carácter local en su mercado mexicano, pero con la visión global que requiere su condición de entidad transnacional. Éste modelo de Comunicación Corporativa se distingue por su fuerte orientación local, pero también por su elevado nivel de coordinación global. Así, ha organizado diversas ruedas de prensa, notas informativas y conferencias, consiguiendo grandes referencias en prensa escrita.

Además, BBVA dispone, por otra parte, de una sala de prensa *on line* en su web corporativa (www.bancomer.com.mx) en la que se pueden consultar todas las notas de prensa, actividades socioculturales y amplia información adicional.

Por otro lado, el Grupo maneja la Comunicación Interna para patrocinar el trabajo en equipo, así como la cohesión e integración de los empleados y de las diferentes áreas y entidades, por medio de objetivos generales de la política de Comunicación Interna da a conocer a todos los profesionales del Grupo las estrategias, proyectos y objetivos de BBVA.

Los esfuerzos se canalizan por una doble vía:

⇒ Línea Directiva: ésta promueve en cada área del Grupo planes específicos de actuación que acomoden los objetivos generales en materia de Comunicación Interna a las necesidades e idiosincrasia de cada área de negocio¹⁸.

¹⁸ Y en cada país.

⇒ Canales Corporativos: en este caso los departamentos de Comunicación Interna de cada entidad del Grupo ponen en común las estrategias comunicativas de cada área, coordinando los mensajes corporativos a escala local y global. BBVA Bancomer cuenta con canales corporativos, entre los que destacan las revistas internas, como enlace¹⁹, así como los canales interactivos de comunicación y participación.

En cuanto a los canales interactivos, BBVA cuenta con una plataforma de comunicación para los empleados denominada “Portal del Empleado”, es un servicio *on line* disponible en la Intranet Corporativa, en éste se puede encontrar información sobre políticas de Recursos Humanos, beneficios sociales, préstamos para empleados, oferta formativa, etc. Además, puede acceder también al **Servicio de Atención al Empleado** y al **Dossier del Empleado**, novedosa herramienta incorporada en 2003 que ofrece a los profesionales del Grupo la posibilidad de autogestionar y actualizar sus datos personales y profesionales de que dispone la entidad. Entre los restantes canales que desempeñan funciones de Comunicación Interna, cabe destacar el portal familiar *nuestrobbva.com*, un espacio de intercomunicación de empleados y familiares con BBVA.

Ahora me referiré a la comunicación con los grupos de interés de BBVA Bancomer, comenzando con los accionistas y la comunidad inversora, para ellos BBVA ha combinado las herramientas tradicionales con la más avanzada tecnología. Para lograr dicha tarea, BBVA cuenta con la web corporativa del grupo, que es actualizada constantemente, y la cual ahora opera con audio y video webcast, que permite retransmitir a través de Internet las presentaciones institucionales y ofrece a analistas e inversores la posibilidad de formular preguntas en directo.

Además de estas ventajas, BBVA ha establecido un órgano permanente de comunicación bidireccional con los accionistas: la Oficina del Accionista, en ésta

¹⁹Publicación a cargo de la Dirección de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

se atienden todas las sugerencias de este conjunto, se resuelven dudas, inquietudes, al mismo tiempo que se les ofrecen productos especiales y se les informa acerca de la acción y marcha del Grupo.

Asimismo, hay otra Unidad de gestión del gran Accionista, la cual tiene como objetivo canalizar la relación de los accionistas distinguidos con BBVA, dándoles un trato especializado y una mejora permanente en atención y servicios.

Entre otras iniciativas que el Grupo ha tenido, se pueden enlistar las siguientes: BBVA es el único banco que cuenta con Revista *Ábaco*, una publicación dirigida exclusivamente a accionistas; el Grupo mantiene relaciones periódicas con analistas y gestores de todo el mundo y visita periódicamente las principales plazas financieras internacionales con el fin de informar de sus resultados y de sus principales operaciones financieras. También participa en las conferencias bancarias internacionales más importantes; asimismo, el Grupo publica diversos informes, tanto en castellano como en inglés, con información financiera periódica, calificaciones de las agencias de *rating*, informes de *stockwatch* sobre seguimiento de los principales accionistas extranjeros de BBVA, informes semanales sobre seguimiento de mercados y presentación mensual de la evolución de la acción BBVA. Igualmente, participa en el cumplimiento de distintos formularios y encuestas y emite numerosos comunicados financieros con información muy diversa.

En cuanto a los clientes, BBVA tiene como objetivo establecer una relación a largo plazo, basada en la confianza y el valor recíproco. Ésta es la causa por la cual la calidad de la atención al cliente en BBVA instala una sólida estructura en tres pilares distintos: el seguimiento de la satisfacción de la clientela, que se obtiene a través de la Encuesta de Satisfacción de la Clientela; el seguimiento de atención al cliente; y el defensor de la clientela, que protege los intereses de los clientes cuando éstos consideran que sus derechos han sido afectados. Lo anterior se resume en el compromiso que BBVA tiene con sus clientes, el cual se basa en la

relación personal, la respuesta a sus dudas, sugerencias, disconformidades y reclamaciones.

Los beneficios que los clientes (y demás interesados), adquieren con BBVA son la confidencialidad y la transparencia, BBVA garantiza a todos sus clientes el envío de una información oportuna, precisa, comprensible y veraz sobre sus operaciones, sobre las características de los productos y servicios que ofrece y sobre las comisiones y costes que se aplican. Igualmente, el Grupo garantiza la protección a la información relativa al cliente. Para ello, el Grupo ha creado un instrumento adicional: el **Portal del Protector de Datos**.

Por lo que respecta a la relación de BBVA con sus empleados, forma un medio esencial en el cumplimiento de la responsabilidad social corporativa, por esto, BBVA reconoce sus méritos, potencia su desarrollo personal y profesional, fomenta la creatividad y el trabajo en equipo, asegura la igualdad de oportunidades y el respeto a todas las personas y crea un clima de confianza en el que todos se sientan respaldados, asimismo como se preocupa por la salud de cada uno de los integrantes.

BBVA aprobó en 2003 una Política Medioambiental de carácter integral, consciente de la relevancia de los problemas ambientales y de la importancia que tienen en el marco de su responsabilidad social, ésta política recoge su compromiso con la preservación y el respeto del medio ambiente, en el marco de su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas y al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente para Iniciativas Financieras. Esto por lo que respecta al Grupo en General, pero en especial en la Fundación BBVA Bancomer destaca el importante incremento de recursos dedicados al mecenazgo²⁰ en temas ambientales.

²⁰ De acuerdo con Scheinsohn, mecenazgo es el sostén económico o cualquier material aportado por una empresa, para actividades, en este caso ambientales, donde no se persigue obtener beneficio, pero apunta a la valorización social de la empresa.

Imagen

La Imagen Corporativa cómo he venido mencionando, se construye por el público a través de una síntesis mental, pero la Imagen representa algo más que una percepción, el público a partir de sus percepciones, sensaciones, experiencias, vivencias, memoria y otras acciones directas con la empresa, operan en su mente, para crear una síntesis que se traduce en Imagen.

En BBVA Bancomer comienzan con factores que he venido señalando durante este trabajo, pero incluyen además, ciertas normas, códigos y reglamentos que ayudan a organizar todo lo que implica la Identidad y por ende la Imagen Corporativa.

El comportamiento ético crea un elemento vital para la legitimación, aceptación y credibilidad de una empresa. BBVA ha formalizado sus valores y su compromiso ante la sociedad a través de diversos códigos, normas, figuras y órganos, que cubren todos sus ámbitos de actuación, éstos representan un eficaz sistema de autorregulación designado a conservar su Integridad Corporativa y garantizar una actitud ética de todos sus integrantes. Entre los más importantes se encuentran:

En el Sistema de Gobierno Corporativo: Principios de Gobierno Corporativo, Estatuto del Consejero, Comisiones dependientes del Consejo de Administración, Comisión Delegada Permanente, Comisión de Auditoría y Cumplimiento, Comisión de Retribuciones y Nombramientos, Comisión de Riesgos.

En el Sistema de Cumplimiento: La Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la estructura de Comités de Gestión de la Integridad Corporativa, la función de Cumplimiento, Auditoría Interna.

En cuanto a los códigos éticos, BBVA apoya sus decisiones, y los actos que de ellas se desprenden, es por esto que en una serie amplia de códigos éticos,

normas de conducta y procedimientos internos de distinto alcance y ámbito de aplicación. Un aspecto básico de la formalización que exige la adecuada pasión de responsabilidad social corporativa se traduce en el conjunto de diversas políticas y sistemas de gestión, los principales se enlistan a continuación:

- 📖 Principios de Gobierno Corporativo.
- 📖 Estatuto del Consejero.
- 📖 Código de Conducta.
- 📖 Principios de Política Ambiental.
- 📖 Código de Conducta en los Mercados de Valores.
- 📖 Código Ético para la Selección de Personal.
- 📖 Código Ético para el Área de Compras, Inmuebles y Servicios Generales.
- 📖 Código Ético para el Área Inmobiliaria.
- 📖 Principios Básicos de la Gestión del Riesgo.

Por otro lado, la calidad es otro de los aspectos que el Grupo BBVA cuida, ya que a través de ella BBVA aspira a la excelencia empresarial, la mejor calidad de atención posible a todos sus grupos de interés, le da no sólo mayor prestigio, sino un lazo más fuerte confianza y lealtad. Por esto, un Modelo Corporativo de Calidad que descansa en cuatro pilares, ha sido desarrollado por BBVA:

- ✓ La calidad en el servicio al cliente externo.
- ✓ La calidad en el servicio al cliente interno.
- ✓ La calidad en la gestión de procesos.
- ✓ La calidad en la gestión de personas.

Finalmente, hablando con respecto a su imagen publicitaria, BBVA Bancomer, a diferencia de las fusiones con otros países, continuó con el nombre del banco que adquirió, debido a la presencia tan fuerte que éste tenía ante la sociedad mexicana, es decir, en lugar de llamarse BBVA México, el nombre de la nueva fusión fue BBVA Bancomer.

Por otro lado, no sólo hubo ese tipo de observación en el país, sino que implantaron objetos representativos de México, el claro ejemplo de ello es El Libretón, que está bien identificado por el público con el “puerquito” ahorrador.

Es así como la unión de la Experiencia Interna y Externa crean La Experiencia BBVA, la cuál sería imposible capitalizar sino estuvieran alineadas ambas, cada una está ubicada en determinada área; mientras la Interna hace referencia a los principios corporativos, compromisos con clientes, accionistas, empleados y sociedad, así como los comportamientos del Grupo, la Experiencia Externa se encarga de la marca, la comunicación, la Identidad Corporativa, así como los Puntos de Venta y sus Productos y Servicios.

El éxito de La Experiencia BBVA es de máxima importancia para el Grupo, es por esto que cuenta con el apoyo de toda la organización.

La Experiencia BBVA es la estrategia que ha sido adoptada para hacer crecer al Grupo. La Experiencia marcará el modo de trabajo e influirá en la forma en que interactúa el Grupo con sus públicos. Todo esto inmerso en la Identidad de BBVA Bancomer, representa la Imagen Corporativa de una gran institución extranjera en México.

CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, pude darme cuenta de que la Imagen no es sólo una proyección en la mente, sino un mundo de significados que se pueden englobar en la Imagen Corporativa, la Identidad que hacen único a un ente.

Es un caso triste saber que nuestra banca no exista como tal y que los recursos financieros del pueblo mexicano los estén manejando Grupos Financieros Extranjeros, sin embargo, las adquisiciones de éstos bancos que tuvieron interés en los bancos mexicanos han dado buenos resultados ante la sociedad, como mencioné durante este escrito BBVABancomer es un Grupo que está fuertemente reconocido por sus particularidades ya descritas.

Pueden surgir muchos ejemplos de lo importante que es para el Grupo identificarse con su mercado, el caso del diseño propio de las oficinas en BBVA Bancomer, surgió de la renovación del diseño de las sucursales ante la adquisición de Bancomer, que desde luego tenía que ir alineado al nuevo modelo de banca minorista y los valores, de los que ya hable en La Experiencia BBVA, y que a la vez van incluidas con otra serie de rasgos como la visión, la comunicación, la publicidad y la misma página web, entre otros.

Con respecto a la Cultura de la Organización, tiene que haber un balance entre lo que la empresa es, lo que dice y lo que el cliente interno o externo cree que dice, es decir, las dimensiones sobre las que gira son la Identidad, la comunicación y la Imagen, respectivamente, si este balance no existe, no puede ser el cimiento de la organización, lo cual no sólo le restaría confianza sino credibilidad.

La comunicación visual es una herramienta necesaria e indispensable en virtud de que nuestra sociedad desarrolla cada vez más la competencia. Además, todo mensaje vale por lo que dice y por quién lo dice, pero también por todo lo que lo rodea, es decir, por su nivel metacomunicativo.

Aunque la comunicación humana funciona en varios niveles de meditación, es necesario que estos niveles coexistan sin contradicciones. Por ejemplo, de nada sirve que lea: "A nuestra empresa le importa la opinión de sus empleados: ¡Participe de la encuesta de clima interno", si la frase está pegada detrás de la puerta de un pasillo, torcida y manchada. Es por esto que hay que tener sumo cuidado con los mensajes, ya que éstos si se contradicen, juegan en contra y nos perjudican.

Afortunadamente el buen control que lleva el Grupo BBVA Bancomer en sus comunicaciones, sobre todo en las internas, ha resultado efectivo, a pesar de que la matriz es extranjera, lo cual les preocuparía a muchos autores que estudian el tema. Tal vez este buen manejo se debe a que el equipo se preocupa por adaptar los mensajes globales a la cultura de cada país, convirtiéndolos en mensajes locales. A este respecto, cabe señalar que la globalización es sin lugar a duda un proceso en el cual el mundo está siendo envuelto, y conforme a los resultados que ha dado BBVA se puede ver que ha conservado su Identidad adaptando su forma a la personalidad de los bancos que ha adquirido, de acuerdo a ciertos patrones culturales, ideológicos y psicológicos, siempre de la manera más apropiada para cumplir con lo que es, y para mantener su Identidad.

Las percepciones, las experiencias, ya sean mensajes, comunicación, información, para el primer caso, o, satisfacción por los productos, los servicios y el trato personal, en el segundo, arrojan buenos resultados en la Imagen, se da un balance positivo que implica un doble aprendizaje para la empresa: el primero, es referente a la estrategia de comunicación, la cual no se puede dar al borde de la comprensión de su grupo de interés, debe estar lo suficientemente amplia, clara y accesible, como lo hace BBVA Bancomer, y la segunda es que no puede haber estrategia de comunicación independiente de la estrategia de la empresa, debe haber relación, para tener credibilidad.

Se podría mencionar que hay un proceso en el que se transforma la Identidad en Imagen:

1. La Identidad de la empresa, "lo que es", equivale a lo que, en una persona, es el conjunto de datos descriptivos, "quién es", que están inscritos en su documento de Identidad o su pasaporte y que podemos ver y leer únicamente.

2. Lo que le da vida y singularidad a un individuo, como su personalidad, su carácter, sus actitudes, su conducta, su forma de ser, no están en el documento anterior. Los descubrimos, los interpretamos y valoramos, cuando entramos en contacto real con él: en la manera cómo se comporta según nuestra experiencia personal.

3. A partir de los puntos anteriores, es decir, con las percepciones y las experiencias, podemos construir una síntesis mental que, para nosotros, define a esta persona. Es un conocimiento que permanece en nuestra memoria, y que se hace presente a la conciencia cuando la recordamos, la vemos o alguien nos habla de ella. Es la Imagen. Nuestras actitudes y opiniones relativas a esta persona están determinadas por la Imagen que nos hemos formado de ella. Que es lo mismo que pasa con la Imagen Corporativa de BBVA Bancomer, o cualquier otra organización.

En el antiguo Bancomer se caracterizaba por premiar con algunos obsequios a sus clientes, hoy BBVA Bancomer continúa con ese rasgo, ¿ha cambiado?...sí ahora tienes que tener en tu cuenta cierto saldo o abrir una cuenta, por ejemplo en el Libretón para hacerte acreedor a uno de esos premios, pero no sólo te invita a ir por el regalo, sino que te invita a ahorrar, de ahí la razón de la frase: ¡Bancomer premia tu ahorro!. Hoy, en BBVA trabajan por un futuro mejor para las personas, buscando relaciones duraderas con el cliente que cambian la forma de ver el negocio.

Asimismo, BBVA apuesta por el futuro, por crecer en todos los negocios, por estar preparado para hacer frente a los nuevos tiempos y liderar los cambios que están por delante, por ofrecer un mundo más fácil y cómodo. En definitiva, por ser el mejor.

BBVA mira al futuro anticipándose en el tiempo, buscando relaciones duraderas con millones de clientes, relaciones que cambiarán la forma de ver un banco y que generan la creación de valor a largo plazo, y proponiendo un futuro mejor para la sociedad del nuevo milenio.

En este año, 2005, BBVA Bancomer cumple cinco años, aún no han anunciado su aniversario, pero espero que como cada vez que aparece en los medios, sorprenda al público con su Creatividad, con su Liderazgo, con su Identidad, con sus Promociones ... con su Imagen.

BIBLIOGRAFÍA

Scheinsohn, Daniel, *Más allá de la Imagen Corporativa como crear valor a través de la Comunicación Estratégica*, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, Año 2000.

Villafañe, Justo, *La Gestión profesional de la imagen corporativa*, Madrid, Ediciones Pirámide, 1999.

Ind, Nicholas, *La Imagen Corporativa. Estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1992.

Morales, J. Francisco, et al, *Psicología Social*, España, McGraw-Hill, 1999.

Dirección de Formación y Comunicación Interna del Grupo Financiero BBVA *Probursa, *Ventana*, BBV México, abril 2000, no. 8

BBVA, *La Experiencia BBVA*.

Dirección de planeación y desarrollo de Recursos Humanos, *enlace*, 2004 y 2005.

www.bbva.com, Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2003 Memoria Social BBVA, última visita: 8 de diciembre de 2004.

www.cnbv.gob.mx, *Anuario Estadístico de la CNBV*, última visita: 22 de noviembre de 2004.

www.bancomer.com, última visita: 27 de junio de 2005.

www.bancomer.com.mx, última visita: 27 de junio de 2005.