

# Carta anual del presidente de Larry Fink a los inversores

La música juega un papel muy importante en mi vida. Cuando era niño y crecía en California, solía ir a la tienda de discos local, comprar un vinilo y escuchar el álbum en mi tocadiscos. Todavía escucho discos, aunque con menos frecuencia que cuando era joven. Hoy en día, la transmisión me permite escuchar con facilidad el álbum completo de un artista, o solo los grandes éxitos de ese artista, o una lista de reproducción de mis propias recopilaciones o las de otros oyentes. Tenemos tantas opciones a nuestro alcance.

La tecnología también ha hecho que los mercados financieros sean mucho más asequibles y accesibles. Hace cuarenta años, comprar una acción o un bono era un proceso laborioso que requería llamar a un corredor de bolsa. Las tarifas que pagaban los inversores no siempre estaban claras. Ahora cualquier persona con un teléfono inteligente y una cuenta de corretaje tiene al alcance de la mano decenas de miles de ETF, fondos mutuos y acciones individuales, y puede realizar una compra con unos pocos clics. La tecnología ha ampliado enormemente la cantidad de opciones para los ahorradores e inversores. No puede eliminar los riesgos de la inversión (como hemos visto muy vívidamente la semana pasada), pero la tecnología ha hecho que los mercados financieros sean más transparentes, así como más fáciles y baratos de acceder.

## Hacer que la inversión sea más accesible, asequible y transparente para más personas es fundamental para nuestra misión en BlackRock.

Somos un fiduciario de nuestros clientes. El dinero que administramos pertenece a nuestros clientes que confían en nosotros para administrar sus inversiones y ayudarlos a prepararse para el futuro. Nuestro deber fiduciario es servir a todos y cada uno de los clientes buscando la mejor rentabilidad ajustada al riesgo dentro de las pautas de inversión que nos marcan. La poderosa simplicidad de nuestro modelo de negocios es que cuando entregamos valor a nuestros clientes, también creamos más valor para nuestros accionistas.

Parte del apoyo a nuestros clientes incluye hablar sobre temas importantes para sus inversiones. Durante mucho tiempo he creído que es fundamental que los directores ejecutivos usen su voz en el mundo, y nunca ha habido un momento más crucial para que yo use la mía. Lo haré cuando y donde crea que puede servir a los intereses de nuestros clientes y de la firma.

En los últimos años, he escrito dos cartas cada año, una en nombre de nuestros clientes a los directores ejecutivos y la otra a los accionistas de BlackRock. En noviembre, en el aniversario de la presentación de BlackRock **Voting Choice**, escribí a los directores ejecutivos y a nuestros clientes para compartir mis puntos de vista sobre el poder transformador de la elección en el voto por poder.

Ahora que comenzamos 2023, me queda claro que todas nuestras partes interesadas (accionistas, clientes, empleados, socios de BlackRock, las comunidades en las que operamos y las empresas en las que invierten nuestros clientes) se enfrentan a muchos de los mismos problemas. Por esa razón, este año estoy escribiendo una sola carta a los inversores y la estamos compartiendo con todos nuestros grupos de interés.

Los clientes siempre han sido el centro de todo lo que hacemos. Hoy atendemos a clientes que tienen una amplia gama de objetivos de inversión, preferencias, horizontes temporales y tolerancias al riesgo. Les ofrecemos opciones para ayudarlos a alcanzar sus objetivos de inversión. Y administramos sus activos de acuerdo con sus objetivos y lineamientos.

Los nuevos dólares (o euros, libras o yenes) que nos otorgan nuestros clientes son lo que nuestro CFO, Martin Small, denomina "unidades de confianza". Esta confianza que nuestros clientes depositan en nosotros para ayudarlos a lograr sus objetivos financieros es algo que nos tomamos muy en serio. Nos sentimos honrados de que en todo el mundo, debido a esa confianza, los clientes recurran a nosotros más que a cualquier otra empresa en nuestra industria. Si bien la mayoría de nuestros pares <sup>1</sup> vieron salidas netas en 2022, los clientes confiaron en BlackRock para administrar casi \$ 400 mil millones en nuevos activos netos a largo plazo, incluidos \$ 230 mil millones solo en los EE. UU. Estos resultados líderes en la industria reflejan un fuerte respaldo por parte de nuestros clientes de las opciones que ofrecemos, el asesoramiento que brindamos, el rendimiento de inversión a largo plazo que hemos brindado y el estándar fiduciario que mantenemos.



## Estos resultados líderes en la industria reflejan un fuerte respaldo por parte de nuestros clientes de las opciones que ofrecemos, el asesoramiento que brindamos, el rendimiento de inversión a largo plazo que hemos brindado y el estándar fiduciario que mantenemos.

2022 fue uno de los entornos de mercado más desafiantes de la historia, un año en el que *los* mercados de acciones y bonos cayeron por primera vez en décadas, y los desafíos continuaron hasta 2023. A través de esto, nuestra gente se ha mantenido enfocada en cumplir con nuestros clientes. y brindándoles resultados adecuados a cada una de sus metas y necesidades únicas.

Hay muchas personas con opiniones sobre cómo debemos administrar el dinero de nuestros clientes. Pero el dinero no pertenece a esta gente. Tampoco es nuestro. Pertenece a nuestros *clientes*, y nuestra responsabilidad y nuestro deber es para con ellos.

La elección nunca ha sido tan importante para BlackRock como lo es hoy porque nunca hemos servido a un conjunto de clientes más amplio y diverso. Vemos opiniones divergentes entre regiones, incluidos los EE. UU. y Europa, e incluso dentro de las regiones, especialmente en los EE. UU. Esa divergencia crea desafíos para un administrador de activos verdaderamente global como BlackRock. Pero creo que en este entorno, la diversidad de nuestras ofertas, nuestra perspectiva y conocimientos globales, y nuestro enfoque de poner siempre las preferencias de nuestros clientes en el centro de nuestro trabajo siguen siendo poderosas ventajas competitivas.

BlackRock ha crecido a medida que más y más clientes han depositado su confianza en nosotros y, a su vez, ese crecimiento nos ha permitido ofrecer mejores resultados tanto para nuestros clientes como para nuestros accionistas. Nuestra escala significa que podemos ofrecer no solo más opciones, sino también beneficios financieros a los clientes a través de tarifas más bajas, diferenciales de oferta y demanda más ajustados cuando se negocian valores y relaciones más diversificadas entre proveedores de servicios. En nuestro negocio iShares, por ejemplo, ofrecemos más de 1300 ETF, más que cualquier otra empresa. Y desde 2015, las reducciones de tarifas de iShares han ayudado a los inversores a ahorrar casi \$600 millones. <sup>2</sup>

No es solo en los ETF donde los clientes se han beneficiado del ahorro de costes. Durante cinco años, las tarifas promedio ponderadas por activos pagadas por nuestros inversores de fondos mutuos y ETF de EE. UU., por ejemplo, se redujeron en aproximadamente un 35% <sup>3</sup> a medida que los clientes se benefician de nuestra escala y elección de productos. Esto significa que nuestros clientes pueden quedarse con más de lo que ganan y tener una mejor oportunidad de alcanzar sus metas financieras.

Al mismo tiempo, nos enfocamos en cumplir con nuestros accionistas manteniendo márgenes sólidos. Nuestra escala, tecnología e innovación nos ayudan a mejorar continuamente nuestra excelencia operativa y generar ahorros de costos que luego se pueden utilizar para financiar inversiones en el negocio para respaldar el crecimiento futuro.

Es a través de nuestro modelo fiduciario a escala, que se centra en empoderar a nuestros clientes con opciones integrales en toda la cartera, que hemos podido brindar rendimiento a nuestros accionistas. **Estamos orgullosos de ser la acción de servicios financieros de mayor rendimiento en el S&P 500 desde nuestra oferta pública inicial en 1999, con un rendimiento total del 7700 %.** <sup>4</sup>

## Rentabilidad total desde la salida a bolsa de BlackRock



Fuente: S&P Global. El gráfico de rendimiento no es necesariamente indicativo del rendimiento futuro de la inversión. Consulte la sección Notas importantes a continuación para obtener información sobre los componentes del índice S&P US BMI Asset Management & Custody Banks.

## La historia de BlackRock

2023 marca el 35<sup>o</sup> aniversario de la fundación de la firma y 24 años desde nuestra oferta pública inicial, hitos que no podría haber imaginado a fines de los años ochenta. Mucho ha cambiado desde entonces (aunque todavía soy un gran admirador de mi banda favorita de los 80, Talk Talk, y creo que solo mejoraron con sus últimos álbumes). Sin embargo, cuando reflexiono sobre nuestro viaje, ciertas cosas se han mantenido constantes durante décadas.

BlackRock, como administrador de activos, es un fiduciario. Administramos el dinero en nombre de nuestros clientes para ayudarlos a ellos o a las personas a las que sirven a lograr sus metas financieras, incluido el ahorro para la jubilación, una casa o la educación de un hijo. Es una gran fuente de orgullo para todos en BlackRock que desempeñemos un papel en ayudar a millones de personas en todo el mundo a experimentar el bienestar financiero. Saber que hemos ayudado a los bomberos y maestros a jubilarse con dignidad después de una vida de servicio, o que hemos ayudado a una familia a aliviar parte del estrés de pagar la universidad, es lo que me enorgullece de lo que hacemos.

Una de las tareas más críticas de BlackRock como inversionista fiduciario de nuestros clientes es identificar las tendencias a corto y largo plazo en la economía global que podrían afectar las inversiones de nuestros clientes. Hacemos esto en todos los sectores, incluidos aquellos que son esenciales para el futuro de la economía, como la atención médica, la tecnología y la energía.

Nuestros clientes a menudo invierten a largo plazo y evaluamos todo tipo de riesgos de inversión a largo plazo que podrían afectar sus carteras, como la inflación, la geopolítica o la transición energética.

Personas de todo el mundo recurren a BlackRock para obtener información y orientación sobre inversiones únicas, soluciones de inversión integrales, historial de rendimiento de inversiones y capacidades tecnológicas y de inversión de clase mundial. Es nuestro deber brindarles a los clientes nuestra perspectiva sobre los asuntos que pueden afectar los precios de los activos y ayudarlos a navegar en mercados e industrias en constante evolución. **Nuestro compromiso con los intereses financieros de nuestros clientes es inquebrantable, indiviso y siempre diseñado para sus necesidades específicas.**

“

**Nuestro compromiso con los intereses financieros de nuestros clientes es inquebrantable, indiviso y siempre diseñado para sus necesidades específicas.**

# El precio del dinero fácil: ¿empiezan a caer las fichas de dominó?

Desde la crisis financiera de 2008, los mercados se han caracterizado por una política fiscal y monetaria extraordinariamente agresiva. Como resultado de estas políticas, hemos visto que la inflación ha subido bruscamente a niveles que no se veían desde la década de 1980. Para combatir esta inflación, la Reserva Federal el año pasado subió las tasas casi 500 puntos básicos. Este es un precio que ya estamos pagando por años de dinero fácil, y fue la primera ficha de dominó que cayó.

Los mercados de bonos cayeron un 15% el año pasado, pero todavía parecían, como dicen en esas viejas películas occidentales, "tranquilos, demasiado silenciosos". Algo más tuvo que dar como resultado que el ritmo más rápido de alzas de tasas desde la década de 1980 expusiera grietas en el sistema financiero.

La semana pasada vimos la mayor quiebra bancaria en más de 15 años cuando los reguladores federales incautaron Silicon Valley Bank. Este es un desajuste clásico de activos y pasivos. Dos bancos más pequeños también quebraron la semana pasada. Es demasiado pronto para saber qué tan extenso es el daño. La respuesta regulatoria hasta ahora ha sido rápida y las acciones decisivas han ayudado a evitar los riesgos de contagio. Pero los mercados siguen al límite. ¿Serán los desajustes entre activos y pasivos la segunda ficha de dominó en caer?

Los ciclos de endurecimiento previos a menudo han llevado a colapsos financieros espectaculares, ya sea la Crisis de Ahorros y Préstamos que se desarrolló a lo largo de los años ochenta y principios de los noventa o la bancarrota del Condado de Orange, California, en 1994. En el caso de la Crisis de S&L, fue un "crisis lenta", una que simplemente continuó. En última instancia, duró alrededor de una década y se hundieron más de mil ahorros.

**Todavía no sabemos si las consecuencias del dinero fácil y los cambios regulatorios repercutirán en todo el sector bancario regional de EE. UU. (similar a la crisis de S&L) con más incautaciones y cierres por venir.**

---

**Todavía no sabemos si las consecuencias del dinero fácil y los cambios regulatorios repercutirán en todo el sector bancario regional de EE. UU. con más incautaciones y cierres por venir.**

Parece inevitable que algunos bancos ahora necesiten retirar los préstamos para apuntalar sus balances, y es probable que veamos estándares de capital más estrictos para los bancos.

A más largo plazo, la crisis bancaria actual otorgará mayor importancia al papel de los mercados de capital. A medida que los bancos se vean potencialmente más restringidos en sus préstamos, o a medida que sus clientes se den cuenta de estos desajustes entre activos y pasivos, anticipo que probablemente acudirán en mayor número a los mercados de capital para obtener financiamiento. Y me imagino que muchos tesoreros corporativos están pensando hoy en hacer barrer sus depósitos bancarios todas las noches para reducir incluso el riesgo de contraparte durante la noche.

Y aún podría caer una tercera ficha de dominó. Además de los descalces de duración, ahora también podemos ver descalces de liquidez. Años de tasas más bajas tuvieron el efecto de impulsar a algunos propietarios de activos a aumentar sus compromisos con inversiones ilíquidas, intercambiando menor liquidez por mayores rendimientos. Ahora existe el riesgo de un desajuste de liquidez para estos propietarios de activos, especialmente aquellos con carteras apalancadas.

Mientras la inflación se mantenga elevada, la Reserva Federal se mantendrá enfocada en combatir la inflación y continuará elevando las tasas. Si bien el sistema financiero es claramente más fuerte que en 2008, las herramientas monetarias y fiscales disponibles para los

encargados de formular políticas y los reguladores para abordar la crisis actual son limitadas, especialmente con un gobierno dividido en los Estados Unidos.

Con tasas de interés más altas, los gobiernos no pueden sostener los niveles recientes de gasto fiscal y los déficits de décadas anteriores, el gobierno de EE. UU. gastó un récord de \$ 213 mil millones en pagos de intereses sobre su deuda en el cuarto trimestre de 2022, \$ 63 mil millones más que el año anterior. En el Reino Unido, cuando los gilts se desplomaron el otoño pasado tras el anuncio de importantes recortes de impuestos no financiados, vimos con qué rapidez reaccionan los mercados cuando los inversores pierden la fe en la disciplina fiscal de su gobierno.

Después de años de crecimiento global impulsado por un gasto público récord y tasas bajas récord, el mundo ahora necesita que el sector privado haga crecer las economías y eleve el nivel de vida de las personas en todo el mundo. Necesitamos líderes tanto en el gobierno como en las corporaciones que reconozcan este imperativo y trabajen juntos para liberar el potencial del sector privado.

## Una economía de fragmentación

Estos cambios dramáticos en los mercados financieros están ocurriendo al mismo tiempo que cambios igualmente dramáticos en el panorama de la economía global, todo lo cual mantendrá la inflación elevada por más tiempo.

Escribí en la carta del año pasado a los accionistas sobre los profundos cambios en la globalización que veríamos en 2022 como resultado de la invasión rusa de Ucrania. Las semillas de una reacción violenta contra la globalización se plantaron mucho antes de esta guerra en Europa. En 2017, destacué cómo la globalización y el cambio tecnológico estaban dividiendo comunidades e impactando a los trabajadores. Las implicaciones sociales incluyeron Brexit, agitación en el Medio Oriente y polarización política en los EE. UU.

El aislamiento de Covid ha aumentado este ambiente cargado y ha llevado a un mayor proteccionismo y polarización. La falta de interacción cara a cara ha tenido un efecto profundo en la humanidad. Las videollamadas no reemplazan las reuniones en persona o compartir una comida. La capacidad de conectarse nunca ha sido más importante, ya sea usted el gerente de una docena de personas, el director ejecutivo de una corporación multinacional o el líder de una superpotencia global que lucha con el nuevo panorama geopolítico.

Los empleados quieren conectarse con sus empresas y los ciudadanos quieren creer en sus gobiernos, pero la polarización y la fragmentación han erosionado la confianza y disminuido la esperanza.

Los choques repetidos de los últimos años también han remodelado drásticamente las cadenas de suministro. La pandemia destacó la necesidad de que las cadenas de suministro sean resilientes. La invasión rusa de Ucrania y las crecientes tensiones geopolíticas han puesto la seguridad nacional y económica al frente y al centro.

Ya sea para alimentos y energía o chips de computadora e inteligencia artificial, las empresas y los países buscan asegurarse de no depender de cadenas de suministro expuestas a tensiones geopolíticas. Cada vez más, quieren obtener productos esenciales cerca de casa, incluso si eso significa precios más altos. Estos cambios están produciendo una economía global menos integrada y más fragmentada. Los líderes de los sectores público y privado esencialmente están intercambiando eficiencia y menores costos por resiliencia y seguridad nacional. Es una política pública comprensible. Pero para los inversores es importante reconocer los riesgos y oportunidades que crea.

Los gobiernos están desempeñando un papel más importante en cuanto a dónde se pueden obtener los productos y dónde se debe asignar el capital, ya que buscan mantener la producción de componentes críticos dentro de sus fronteras. Esto significa que el capital no se asignará necesariamente a las empresas que ofrezcan la máxima rentabilidad del mercado, independientemente de dónde estén ubicadas.

Esto puede producir mejores resultados de seguridad nacional con cadenas de suministro más resistentes y seguras. Pero en el corto plazo, los efectos son altamente inflacionarios. **Esta compensación entre precio y seguridad es una de las razones por las que creo que la inflación persistirá y será más difícil de controlar para los banqueros centrales a largo plazo. Como resultado, creo que es más probable que la inflación se mantenga más cerca del 3,5 % o el 4 % en los próximos años.**

Esta nueva economía de fragmentación trae riesgos, como una inflación elevada, pero también oportunidades.

**Creo que América del Norte podría ser uno de los mayores beneficiarios mundiales.** Tenemos una fuerza laboral grande y diversa. Tenemos abundantes recursos naturales, con potencial tanto para la energía como para la seguridad alimentaria. La política pública está ayudando a mantener la fabricación de chips en los EE. UU., y las últimas innovaciones en IA se han convertido en una nueva preocupación. También surgirán otros ganadores nacionales.



**Los líderes de los sectores público y privado esencialmente están intercambiando eficiencia y menores costos por resiliencia y seguridad nacional... Esta compensación entre precio y seguridad es una de las razones por las que creo que la inflación persistirá y será más difícil de controlar para los bancos centrales a largo plazo. término.**

## **Construyendo un futuro esperanzador para los jubilados**

El mundo enfrenta una “crisis silenciosa” cuando se trata de la jubilación. Rara vez escuchas sobre esto en los medios de comunicación. No es parte del diálogo político en la mayoría de los países. Y los líderes corporativos rara vez lo discuten, al menos no en público. No aparece en los titulares ni llama la atención porque no es inmediato. No es el problema de este año, ni siquiera del próximo. Pero es una crisis. Y cuanto más demoramos la conversación al respecto, más grande crece la crisis.

Las menores expectativas de rendimiento del mercado, los mayores costos de vivienda y atención médica para los jubilados y el cambio de los riesgos de jubilación a las personas han hecho que sea más difícil que nunca respaldar una mayor longevidad.

Para ayudar a abordar esta crisis, debemos comprender algunos de los problemas que impulsan la crisis de la jubilación tanto a nivel global como local. Las poblaciones de Europa, América del Norte, China y Japón están envejeciendo debido al aumento de la esperanza de vida y la caída de las tasas de natalidad. Las tasas de fertilidad han caído a un mínimo histórico de 1,7 nacimientos por mujer en los EE. UU., 1,5 nacimientos en Europa y 1,2 nacimientos en China. Esto tiene profundas implicaciones para cada uno de estos mercados a lo largo del tiempo. Dará como resultado una población activa más pequeña y hará que los ingresos crezcan más lentamente o incluso disminuyan.

Los países y las empresas deben perseguir un “imperativo de productividad”. Los países exitosos serán aquellos con mayores expectativas de vida saludable, mayores tasas de participación en la fuerza laboral y mayores tasas de productividad. Las empresas exitosas que generen retornos duraderos para los accionistas serán aquellas capaces de encontrar suficientes trabajadores, contratarlos a altas tasas de productividad y encontrar suficientes clientes.

Otro desafío es comprender por qué algunas personas pueden ahorrar de manera efectiva para la jubilación y otras no. Incluso en los países más ricos, muchas personas carecen de la capacidad de ahorrar; y si ahorran, a menudo usan esos ahorros para una emergencia, en lugar de invertir para la jubilación. En algunos países, las personas realmente ahorran demasiado pero invierten poco. Si guardan su dinero en el banco en lugar de invertirlo en el mercado, no generarán los rendimientos necesarios para jubilarse con dignidad. Para jubilarse cómodamente, las personas deben invertir sus ahorros durante décadas y aprovechar los rendimientos a largo plazo que genera el crecimiento de los mercados de capital.

La inversión a largo plazo requiere confianza en el sistema financiero y la creencia fundamental de que mañana será mejor que hoy. Necesitamos líderes hoy que le den a la gente razones para tener esperanza, que puedan articular una visión para un futuro más brillante. Y necesitamos instituciones que inspiren confianza. Mucho de lo que hemos perdido en los últimos años (a través de Covid, la guerra en Europa, la polarización política, la fragmentación geopolítica y los cambios macroeconómicos) ha erosionado el optimismo, la confianza y la creencia en un futuro mejor.

Hay mucho miedo hoy: miedo a la inseguridad económica, miedo a qué mundo heredará la próxima generación, miedo a cómo la “policrisis” que caracteriza el panorama económico y político moldeará el futuro. Pero sigo siendo optimista. El mundo ha enfrentado grandes crisis antes. Los superamos enfrentando problemas, imaginando un futuro mejor, creando conexiones e impulsando la innovación. Tenemos que hacer lo mismo hoy. Nuestro trabajo como líderes es mostrar a las personas cómo ver en los desafíos oportunidades que se pueden capturar.

# Invertir para el futuro es un acto de esperanza y optimismo

Más de la mitad del dinero que maneja BlackRock está relacionado con la jubilación. Por lo tanto, ayudar a las personas a financiar la jubilación es uno de nuestros principales objetivos. Para ayudar a los futuros jubilados, debemos comprender qué impulsa la toma de decisiones financieras en diferentes mercados y cómo convertirnos en un socio confiable para aquellos que intentan planificar sus necesidades a largo plazo.

Las personas solo invierten si creen en el futuro y creen en la integridad de las instituciones financieras y reguladoras; de lo contrario, guardan su dinero debajo del colchón o hacen movimientos financieros arriesgados con la esperanza de enriquecerse de la noche a la mañana. Cuando la gente tiene miedo, puede que *ahorre*, pero no *invertirá*. **Invertir para un objetivo financiero como la jubilación es un acto de esperanza y optimismo, que demuestra una perspectiva a largo plazo, confianza en las instituciones financieras y fe en la integridad del mercado.**

La falta de esperanza, especialmente cuando nos dirigimos a un período de incertidumbre y malestar económico, si no una recesión en toda regla, podría ser una de las mayores barreras para convertir a los ahorradores en inversores a largo plazo. En una encuesta mundial realizada el año pasado en la que se preguntaba si las personas pensaban que sus familias estarían mejor en cinco años, los resultados fueron mínimos históricos en 24 de 28 países.<sup>6</sup>



**Invertir para un objetivo financiero como la jubilación es un acto de esperanza y optimismo, que demuestra una perspectiva a largo plazo, confianza en las instituciones financieras y fe en la integridad del mercado.**

Los niveles de confianza en las instituciones financieras y la esperanza en el futuro varían mucho de un país a otro. **Incluso en los EE. UU., donde los mercados de capitales han sido una gran historia de éxito a lo largo de los años, solo el 58% de los estadounidenses invierten en el mercado de valores.**<sup>7</sup> estadounidenses y otras personas en todo el mundo que invirtieron \$ 1,000 en un rastreador de índice S&P 500 hace 10 años y lo dejaron solo tendrían más de \$ 3,000 (esos mismos \$ 1,000 en acciones de BlackRock habrían funcionado un poco mejor y serían más de \$ 4,000).<sup>8</sup> Para aquellos que lo ponen debajo del colchón o en una lata de café vacía, esos \$1,000 valdrían aún menos después de la inflación. Ese es el poder de invertir. Nuestro trabajo en BlackRock incluye ayudar a que más personas se beneficien del poder de los mercados de capital al hacer que la inversión sea más accesible, asequible y transparente.

De la misma manera que Internet permitió la transmisión para transformar la industria de la música, la sociedad necesita transformar la forma en que las personas planifican su jubilación. Necesitamos hacerlo de una manera que se adapte a las necesidades únicas de cada mercado local, cultura y sistema regulatorio. No hay una solución global para esta crisis. BlackRock está trabajando en muchos mercados de todo el mundo para reducir las barreras a la inversión mediante la creación de opciones que hacen que el acceso al mercado sea sencillo y asequible dondequiera que estén nuestros clientes.

2023 marca el <sup>30</sup> aniversario de BlackRock como pionera en el primer fondo con fecha objetivo en los EE. UU., llamado LifePath. BlackRock administra \$350 mil millones en activos de fondos de fecha objetivo de LifePath en la actualidad, y nuestro negocio de jubilación atiende a aproximadamente 40 millones de estadounidenses. LifePath Paycheck, una solución que anunciamos en 2020 para el mercado estadounidense, está diseñada para brindar acceso a un flujo de ingresos de por vida durante la jubilación. Once grandes patrocinadores de planes, que representan más de 20.000 millones de dólares en activos en la fecha objetivo y más de 500.000 participantes, han elegido trabajar con BlackRock para implementar LifePath Paycheck como la opción de inversión predeterminada en los planes de jubilación de sus empleados. Y este año, BlackRock realizó una inversión minoritaria en Human Interest, cuyo objetivo es ampliar el acceso a los planes de jubilación a las pequeñas y medianas empresas, un segmento del mercado desatendido.

En Alemania, ofrecemos planes de ahorro ETF a través de distribuidores digitales como Scalable Capital y Trade Republic, lo que brinda a los inversores un acceso más fácil a los mercados de capital. En Francia, nos asociamos con Boursorama para facilitar que los clientes bancarios conviertan sus ahorros en inversiones a largo plazo. También estamos explorando oportunidades en muchos otros mercados para brindar soluciones de inversión locales que ayuden a abordar los desafíos de la jubilación.

## Ayudar a los clientes a navegar e invertir en la transición energética global

Invertir a largo plazo requiere tener una visión a largo plazo de lo que afectará los rendimientos, incluida la demografía, la política gubernamental, los avances tecnológicos y la transición a una economía baja en carbono. A corto plazo, la política monetaria y fiscal será el principal impulsor de los rendimientos. A largo plazo, los inversores también deben considerar cómo la transición energética, entre otros factores, afectará la economía, los precios de los activos y el rendimiento de las inversiones.

Desde hace años, hemos visto el riesgo climático como un riesgo de inversión. Ese sigue siendo el caso. Cualquiera puede ver el impacto del cambio climático en los desastres naturales en California o Florida, en Pakistán, en toda Europa y Australia, y en muchos otros lugares del mundo. Hay más inundaciones, más incendios forestales y tormentas más intensas. De hecho, es difícil encontrar una parte de nuestra ecología, o nuestra economía, que no se vea afectada. Las finanzas no son inmunes a estos cambios. Ya estamos viendo un aumento en los costos de los seguros en respuesta a los cambios en los patrones climáticos.

Según Munich Re, las aseguradoras tuvieron que cubrir \$120 mil millones por catástrofes naturales en 2022,<sup>9</sup> una cifra que alguna vez fue impensable. Esto hace subir los precios de los seguros y tendrá un gran impacto en los propietarios de viviendas, algunas de cuyas casas simplemente pueden volverse inaccesibles para asegurar.

El mercado inmobiliario de EE. UU. podría ver cambios significativos si las personas se mudan a áreas menos afectadas por los patrones climáticos cambiantes. Para evitar un éxodo de las zonas costeras y las áreas afectadas por la sequía y los incendios forestales, algunos gobiernos han subsidiado o reemplazado los seguros privados. La mayoría de las pólizas de seguro contra inundaciones que actualmente brindan cobertura en Florida están suscritas por el Programa Nacional de Seguros contra Inundaciones (NFIP) del gobierno federal. El NFIP ha tenido que pedir fondos prestados al Tesoro de los EE. UU. y actualmente tiene una deuda de \$20,500 millones.<sup>10</sup>

La transición a una economía baja en carbono es lo más importante para muchos de nuestros clientes. Nuestros clientes tienen una variedad de objetivos y perspectivas de inversión. Tenemos clientes que desean invertir en formas que buscan alinearse con un camino de transición particular o acelerar esa transición. Tenemos clientes que eligen no hacerlo. Ofrecemos opciones para ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos de inversión y gestionamos sus activos de acuerdo con sus objetivos y directrices.

Los cambios en las políticas gubernamentales, la tecnología y las preferencias de los consumidores crearán importantes oportunidades de inversión. Algunos de nuestros clientes quieren aprovechar las oportunidades creadas en áreas como inversiones en infraestructura que beneficiarán tanto a los hogares como a las economías.

Muchos de nuestros clientes también desean tener acceso a los datos para garantizar que los factores de riesgo de sostenibilidad importantes que podrían afectar el rendimiento de los activos a largo plazo se incorporen en sus decisiones de inversión. Es por eso que nos asociamos con otras empresas y brindamos información sobre cómo un clima cambiante y la transición pueden afectar las carteras a largo plazo. Estos clientes hacen un seguimiento de la transición hacia unas emisiones de carbono más bajas del mismo modo que hacen un seguimiento de cualquier otro impulsor del riesgo de inversión. Quieren nuestra ayuda para comprender las trayectorias futuras probables de las emisiones de carbono, cómo la política gubernamental afectará estas trayectorias y qué significa eso en términos de riesgos y oportunidades de inversión. El papel de un administrador de activos como BlackRock no es diseñar un resultado particular en la economía, y no conocemos el camino final ni el momento de la transición. Política gubernamental, la innovación tecnológica y las preferencias de los consumidores determinarán en última instancia el ritmo y la escala de la descarbonización. Nuestro trabajo es pensar y modelar diferentes escenarios para comprender las implicaciones para las carteras de nuestros clientes.

Es por eso que BlackRock ha sido tan elocuente en los últimos años al abogar por divulgaciones y hacer preguntas sobre cómo las empresas planean navegar la transición energética. Como accionistas minoritarios, no es nuestro lugar decirles a las empresas qué hacer. Mis cartas a los directores ejecutivos están escritas con un solo objetivo: garantizar que las empresas generen retornos de inversión duraderos a largo plazo para nuestros clientes.

En BlackRock usamos datos y análisis para ayudar a nuestros clientes a comprender cómo está evolucionando la transición energética y darles opciones sobre cómo les gustaría invertir en oportunidades emergentes. Mejores datos son esenciales. Más de la mitad de las empresas en el S&P 500 ahora reportan voluntariamente las emisiones de Alcance 1 y Alcance 2. Espero que ese número siga aumentando.<sup>11</sup> Pero como he dicho constantemente durante muchos años, corresponde a los gobiernos formular políticas y promulgar leyes, y no a las empresas, incluidas las administradoras de activos, ser la policía ambiental.

La transición hacia emisiones de carbono más bajas reflejará las elecciones regulatorias y legislativas que toman los gobiernos para equilibrar la necesidad de una energía segura, confiable y asequible con una descarbonización ordenada.

Sabemos que la transición no será una línea recta. Diferentes países e industrias se moverán a diferentes velocidades, y el petróleo y el gas jugarán un papel vital para satisfacer las demandas energéticas globales a lo largo de ese viaje. Muchos de nuestros clientes ven las oportunidades de inversión que surgirán a medida que las empresas de energía establecidas adapten sus negocios. Reconocen el papel vital que desempeñarán las empresas de energía para garantizar la seguridad energética y una transición energética exitosa.

Estamos trabajando con empresas de energía a nivel mundial que son esenciales para satisfacer las necesidades energéticas de las sociedades. Para garantizar la continuidad de los precios asequibles de la energía durante la transición, los combustibles fósiles como el gas natural, con las medidas adoptadas para mitigar las emisiones de metano, seguirán siendo fuentes importantes de energía durante muchos años. BlackRock también está invirtiendo, en nombre de nuestros clientes, en gasoductos de gas natural administrados de manera responsable. Por ejemplo, en Medio Oriente, invertimos en uno de los gasoductos más grandes para gas natural, lo que ayudará a la región a utilizar menos petróleo para la producción de energía.

Los gobiernos están tomando medidas más importantes para impulsar una transición hacia unas emisiones de carbono más bajas. Por ejemplo, vemos que la Ley de Reducción de la Inflación en los EE. UU. crea oportunidades significativas para que los inversores asignen capital a la transición energética. Esta legislación compromete un estimado de \$369 mil millones para inversiones en seguridad energética y mitigación del cambio climático. Esto está atrayendo inversiones en tecnologías existentes y emergentes como la captura de carbono y el hidrógeno verde. Estamos creando oportunidades para que los clientes participen en proyectos de infraestructura y tecnología, incluida la construcción de tuberías de almacenamiento de captura de carbono y tecnología que convierte los desechos en gas natural de combustión limpia.<sup>12</sup> Los gobiernos europeos también están desarrollando incentivos para apoyar la transición a una economía neta cero e impulsar el crecimiento.

Algunas de las oportunidades de inversión más atractivas en los próximos años se encontrarán en el espacio de las finanzas de transición. Dada su importancia para nuestros clientes, la ambición de BlackRock es ser el inversor líder en estas oportunidades en su nombre.

El año pasado escribí que los próximos 1000 unicornios no serán motores de búsqueda ni empresas de redes sociales. Muchos de ellos serán innovadores sostenibles y escalables: nuevas empresas que ayudarán al mundo a descarbonizarse y harán que la transición energética sea asequible para todos los consumidores. Todavía creo eso. Para los clientes que eligen, los estamos conectando con estas oportunidades de inversión.

**Nuestro enfoque para invertir en la transición es el mismo que nuestro enfoque en toda nuestra plataforma: brindamos opciones a nuestros clientes; buscamos la mejor rentabilidad ajustada al riesgo dentro del mandato que nos otorgan; y respaldamos nuestro trabajo con investigación, datos y análisis.**

## Transformando el voto por poder con una mayor elección del cliente

Continuamos innovando en una variedad de áreas para ampliar las opciones que ofrecemos a los clientes. Algunos de nuestros clientes han expresado interés en un papel más directo en la administración de su capital, y hemos buscado brindarles soluciones que les permitan votar sus acciones. Como escribí el año pasado a clientes y directores ejecutivos corporativos, creo que, si se adopta ampliamente, la opción de voto puede mejorar el gobierno corporativo al traer nuevas voces a la democracia de los accionistas.

BlackRock ha estado a la vanguardia de esta innovación durante años y hemos visto a otros administradores de activos seguir nuestro ejemplo y adoptar esfuerzos similares. Casi la mitad de nuestros activos de acciones indexadas bajo administración ahora son elegibles para Voting Choice. Esto incluye todos los activos de planes de pensiones públicos y privados que administramos en los EE. UU., así como los planes de jubilación que atienden a más de 60 millones de personas en todo el mundo. Clientes que representan más de \$500 mil millones en AUM han optado por participar en Voting Choice para expresar sus preferencias.

Cuando comencé a escribir cartas a los directores ejecutivos de las empresas en las que invierten nuestros clientes, todo mi enfoque estaba en la administración y en garantizar el compromiso que se centra en la creación de valor a largo plazo para nuestros clientes. Nos propusimos construir el mejor equipo de administración global de la industria: involucrarnos con las empresas en el gobierno corporativo no solo durante la temporada de representación, sino durante todo el año porque no pensamos que la dependencia de la industria en solo unos pocos asesores de representación fuera apropiada. Creíamos que nuestros clientes esperaban que tomáramos decisiones independientes y bien informadas sobre lo que era mejor para sus intereses financieros. Y todavía lo hacemos.

Tomar estas decisiones requiere comprender cómo las empresas están respondiendo a los riesgos y oportunidades en evolución. Los cambios en la globalización, las cadenas de suministro, la geopolítica, la inflación, la política monetaria y fiscal y el clima pueden afectar la capacidad de una empresa para ofrecer valor duradero. Nuestro equipo de administración trabaja para promover un mejor rendimiento de las inversiones para nuestros clientes, los propietarios de los activos. El equipo lo hace mediante la comprensión de cómo una empresa está respondiendo a estos factores cuando son económicamente importantes para el negocio de la empresa, y mediante la promoción de buenas prácticas comerciales y de gobierno. Para muchos de nuestros clientes que nos han confiado esta importante responsabilidad, los esfuerzos de administración de BlackRock son fundamentales para lo que buscan de nosotros.

Al mismo tiempo, creemos que agregar más voces al gobierno corporativo puede fortalecer aún más la democracia de los accionistas. Pero la democracia solo funciona cuando las personas están informadas y comprometidas. A medida que más propietarios de activos eligen dirigir sus propios votos, deben asegurarse de que están invirtiendo el tiempo y los recursos para tomar decisiones informadas sobre cuestiones críticas de gobierno. Los asesores de voto pueden desempeñar un papel importante. Pero si los propietarios de activos confían demasiado en unos pocos asesores proxy, entonces su voz puede no estar a la altura de su potencial. Ciertamente creo que la industria se beneficiaría de más asesores de voto que puedan agregar diversidad de puntos de vista sobre los problemas de los accionistas.

En medio de estos cambios, las empresas también deberán encontrar nuevas formas de llegar a los accionistas que eligen dirigir sus propios votos, y las divulgaciones sólidas y los avances en el ecosistema de representación serán aún más importantes.

**La forma en que cambia el ecosistema de votación durante la próxima década puede ser una fuerza transformadora que remodele el gobierno corporativo.**

## Los beneficios de nuestro enfoque centrado en el cliente repercuten en nuestros resultados

En la actualidad ya lo largo de la historia de BlackRock, nos hemos centrado en ofrecer los mejores rendimientos financieros ajustados al riesgo para los clientes, en consonancia con sus directrices y objetivos individuales. Somos implacables a la hora de anticiparnos a sus necesidades, brindándoles más opciones e innovando para ayudarlos a alcanzar el bienestar financiero. Y los clientes acuden a BlackRock más que nunca.

BlackRock capturó una participación líder en los flujos de la industria a largo plazo en 2022 y generó un crecimiento positivo de la tarifa base orgánica para el año. Durante los últimos cinco años, BlackRock ha generado un total de \$1,8 billones en entradas netas totales, o un crecimiento orgánico promedio de activos del 5 %, en comparación con los flujos industriales planos o negativos. Durante este período de cinco años, los mercados han tenido repuntes y contracciones, pero BlackRock ha generado un crecimiento constante, lo que demuestra el poder de nuestra plataforma diversificada.

BlackRock generó casi \$400 mil millones en nuevos activos netos a largo plazo en 2022, lo que refleja las decisiones de miles de organizaciones e inversores que continuamente depositan su confianza en BlackRock.

Los flujos fueron positivos en todas las regiones, incluidos USD 230 000 millones de entradas netas a largo plazo en EE. UU. Generamos un crecimiento orgánico de los activos en índices, activos y todas las clases de activos a largo plazo, desde renta fija hasta acciones, multiactivos y alternativas, a medida que los clientes se volvían a BlackRock por soluciones para toda su cartera.

Las caídas del mercado y el fortalecimiento del dólar estadounidense redujeron los AUM de BlackRock en 1,7 billones de dólares en 2022, lo que afectó nuestros resultados financieros. Nuestros clientes también se han visto afectados por el complejo entorno de mercado de 2022, y BlackRock está trabajando con clientes de todos los tamaños en todo el mundo mientras remodelan sus carteras para el futuro. En el contexto actual, BlackRock tiene una obligación aún mayor de ayudar a nuestros clientes a superar la incertidumbre y darles confianza para invertir a largo plazo.

Vemos muchas oportunidades para que nuestros clientes aprovechen la disrupción del mercado: para repensar la construcción de carteras, para beneficiarse del renovado potencial de generación de ingresos de los bonos o para reasignar a sectores que pueden ser más resistentes frente a la inflación elevada y las dificultades del mercado

. BlackRock está en una posición única para ayudar a los clientes a explorar oportunidades en este entorno en toda su cartera debido a nuestra plataforma diversificada y nuestra experiencia integrada en gestión de inversiones, tecnología y asesoramiento.

Todo nuestro enfoque de cartera está resonando más que nunca y apoyó el récord de \$192 mil millones de entradas netas a largo plazo de clientes institucionales en 2022, liderado por varios mandatos significativos de subcontratación. En un entorno de inversión cada vez más complejo, estamos viendo una demanda muy fuerte de clientes que buscan asociarse con BlackRock para soluciones subcontratadas. En los últimos dos años, nos sentimos honrados de haber sido confiados para liderar una serie de mandatos subcontratados por un total de más de \$ 300 mil millones en AUM, que abarcan capacidades y clientes nuevos y existentes. Estos clientes eligen BlackRock debido a nuestra escala, recursos y experiencia para enfrentar los desafíos de los mercados, y esperamos que esto continúe hasta 2023.

En 2022, BlackRock ayudó a millones de inversores a planificar su futuro financiero mientras continuaban recurriendo a los ETF de iShares. Los ETF de iShares lideraron la industria con \$ 220 mil millones de entradas netas. Estamos orgullosos de que iShares ofrezca la mayor cantidad de opciones en la industria: solo en 2022, lanzamos más de 85 ETF nuevos en todo el mundo.

Los ETF de bonos lideraron el crecimiento de iShares, generando un récord de \$123 mil millones de entradas netas. Volvimos a liderar los flujos de la industria, y seis de los diez principales ETF de bonos que reúnen activos en 2022 fueron iShares. En 2022, celebramos el vigésimo aniversario de los ETF de bonos, y hoy ofrecemos más de 450 opciones de ETF de bonos en nuestra plataforma de ingresos fijos iShares de \$ 760 mil millones.

Durante los últimos 20 años, los ETF de bonos han derribado muchas barreras para invertir en renta fija, simplificando la forma en que todos los tipos de inversores acceden a los mercados. Los ETF de bonos conectaron el fragmentado mercado de renta fija con operaciones en bolsa transparentes y líquidas y proporcionaron una forma sencilla para que los inversores compraran una cartera de bonos por un diferencial entre oferta y demanda conocido y tarifas relativamente bajas. Creemos que los ETF de bonos seguirán catalizando los avances en la estructura del mercado de renta fija y se integrarán aún más en un mercado electrónico de renta fija cada vez más moderno.

La necesidad de ingresos y rendimientos no correlacionados en el contexto de una mayor inflación, dificultades en el sector bancario y un mercado más desafiante para las acciones públicas seguirán impulsando la demanda de los mercados privados. En 2022, recaudamos \$ 35 mil millones en capital de clientes a través de nuestra plataforma alternativa, liderada por infraestructura y crédito privado. Estamos escalando con éxito los fondos sucesores, entregando fondos más grandes a través de aumentos de épocas de fondos posteriores. Por ejemplo, en 2020, nuestro tercer Fondo de Infraestructura de Energía y Energía Global recaudó un total de \$ 5 mil millones, superando los activos totales de las cosechas I y II combinadas. En 2022, el fondo más reciente de la franquicia recaudó \$4500 millones en compromisos iniciales de los inversores en el primer cierre, logrando más de la mitad de su tamaño objetivo de \$7500 millones.

Los fondos de infraestructura diversificados de BlackRock también brindan beneficios a las comunidades en los EE. UU. y en todo el mundo. En 2022 anunciamos un acuerdo para formar Gigapower, una empresa conjunta con uno de nuestros fondos de infraestructura diversificada y AT&T. Al cerrar, Gigapower proporcionará una red de fibra a clientes y comunidades fuera de las áreas de servicio tradicionales de AT&T. La red impulsará los esfuerzos para cerrar la brecha digital y, en última instancia, ayudará a impulsar las economías locales en las comunidades en las que opera Gigapower.

Nuestra inversión de varias décadas en Aladdin continúa diferenciando a BlackRock como administrador de activos y como proveedor líder de fintech. Los períodos de volatilidad del mercado históricamente han subrayado la importancia de Aladdin, y en 2022 vimos mandatos récord de clientes. Vemos clientes duplicando la tecnología y aprovechando menos proveedores para hacer más con menos; esto se evidencia en nuestros mandatos en 2022, con aproximadamente la mitad que abarca múltiples productos de Aladdin.

Además de nuestras capacidades de inversión y tecnología, nuestro grupo de Asesoramiento de Mercados Financieros (FMA) desempeña un papel fundamental en el asesoramiento a instituciones financieras y oficiales. En 2022, hicimos una transición exitosa de los últimos activos restantes que nos enorgullecía administrar para el Banco de la Reserva Federal de Nueva York en relación con programas diseñados para facilitar el acceso al capital para las empresas y para apoyar la economía al principio de la pandemia.

También estamos muy orgullosos de que nuestro grupo FMA esté trabajando pro bono con el gobierno de Ucrania para brindar asesoramiento sobre el diseño de un marco de inversión. En última instancia, el objetivo es crear oportunidades para que los inversores públicos y privados participen en la reconstrucción y recuperación de la economía ucraniana.

Mis llamadas con el presidente Zelenskyy durante los últimos seis meses han sido aleccionadoras. El coraje y el espíritu del pueblo ucraniano han inspirado a millones de personas en todo el mundo, e incluso mientras continúan luchando en el campo de batalla, planean reconstruir su país después de la guerra. Ejemplifican la esperanza que todos deberíamos tener, y BlackRock agradece poder ayudarlos a sentar las bases para hacer realidad su esperanza de una Ucrania libre, pacífica y próspera.

## Recursos digitales

Si hay una parte de los servicios financieros que captó los titulares durante el año pasado, son los activos digitales, sobre todo debido al colapso de FTX. Pero más allá de los titulares, y de la obsesión de los medios con Bitcoin, están ocurriendo desarrollos muy interesantes en el espacio de los activos digitales. En muchos mercados emergentes, como India, Brasil y partes de África, estamos presenciando avances espectaculares en los pagos digitales, reduciendo los costos y promoviendo la inclusión financiera. Por el contrario, muchos mercados desarrollados, incluido EE. UU., se están quedando atrás en innovación, lo que hace que el costo de los pagos sea mucho más alto.

Para la industria de la gestión de activos, creemos que el potencial operativo de algunas de las tecnologías subyacentes en el espacio de los activos digitales podría tener aplicaciones interesantes. En particular, la tokenización de las clases de activos ofrece la posibilidad de impulsar la eficiencia en los mercados de capital, acortar las cadenas de valor y mejorar el costo y el acceso para los inversores. En BlackRock seguimos explorando el ecosistema de activos digitales, especialmente las áreas más relevantes para nuestros clientes, como las cadenas de bloques autorizadas y la tokenización de acciones y bonos.

Si bien la industria está madurando, existen riesgos claramente elevados y una necesidad de regulación en este mercado. BlackRock está comprometido con la excelencia operativa y planeamos aplicar los mismos estándares y controles a los activos digitales que aplicamos en todo nuestro negocio.

## Estrategia de crecimiento a largo plazo

Durante las últimas tres décadas, BlackRock ha liderado escuchando a nuestros clientes. Nuestro crecimiento refleja este profundo compromiso de comprender sus necesidades, construir nuestra estrategia para abordarlas en el contexto de las oportunidades del mercado y luego ejecutarlas con disciplina.

---

**Durante las últimas tres décadas, BlackRock ha liderado escuchando a nuestros clientes. Nuestro crecimiento refleja este profundo compromiso de comprender sus necesidades, construir nuestra estrategia para abordarlas en el contexto de las oportunidades del mercado y luego ejecutarlas con disciplina.**

En 2022, nuestro equipo de gestión y el Directorio dedicaron tiempo a evaluar nuestra estrategia de crecimiento durante los próximos tres a cinco años. Nos desafiamos a nosotros mismos a pensar qué acciones tomaríamos si supiéramos que los mercados estarían más sujetos a rangos y serían más volátiles durante los próximos años. Tuvimos esta discusión reconociendo que podemos aprender y construir a partir de la crisis y el cambio. ¿Cómo ejecutamos las oportunidades que surgen en medio de la dislocación del mercado y la interrupción de la industria? ¿Cómo nos aseguramos de salir aún más fuertes, como lo hemos hecho a lo largo de nuestra historia?

Salimos con una fuerte convicción en nuestra estrategia y nuestra capacidad para ejecutar con escala y disciplina de gastos. Nuestra estrategia sigue centrada en el crecimiento de Aladdin, iShares y los mercados privados, manteniendo el alfa en el corazón de BlackRock, liderando la inversión sostenible y asesorando a los clientes en toda su cartera.

Y vemos oportunidades crecientes en áreas como finanzas de transición, subcontratación institucional, más personalización de carteras tanto institucionales como patrimoniales e inversiones alternativas para clientes patrimoniales a nivel mundial.

Los clientes desean cada vez más trabajar con BlackRock como un administrador de activos global, multiproducto y orientado a soluciones, con una sólida cultura de inversión y la capacidad de resolver las necesidades tecnológicas. Incluso como el administrador de activos más grande del mundo, todavía tenemos solo el 3% de participación en los ingresos de una industria fragmentada. Seguimos apuntando a un crecimiento orgánico del 5 % a través de un ciclo de mercado y esperamos superar a la industria tanto en mercados al alza como a la baja.

Nos sentimos honrados de que nuestros clientes nos hayan confiado casi \$ 400 mil millones de nuevos activos netos a largo plazo en 2022. Mirando hacia el futuro, vemos necesidades similares de los clientes que dan forma al conjunto de oportunidades.

El papel de la renta fija en una cartera es cada vez más relevante: por primera vez en años, los inversores pueden obtener rendimientos muy atractivos sin asumir mucho riesgo crediticio o de duración. Las instituciones y las personas que apuntan a un rendimiento de alrededor del 7% han tenido que administrar las asignaciones en acciones, bonos y alternativas para tratar de alcanzar ese rendimiento. Hoy, pueden alcanzar ese objetivo invirtiendo casi por completo en bonos.

Los clientes acuden a BlackRock para ayudarlos a buscar oportunidades generacionales en el mercado de bonos, y nuestra plataforma de ingresos fijos y efectivo de USD 3,2 billones está bien posicionada para capturar la demanda acelerada. Además de nuestros flujos de ETF de bonos líderes en la industria, los clientes están recurriendo a la plataforma activa diversificada de BlackRock. Y creemos que las preocupaciones recientes sobre la seguridad del efectivo en depósitos bancarios acelerarán aún más la demanda de las opciones de administración de efectivo que brindamos.

Nuestros notables éxitos en la incorporación y ejecución de importantes mandatos de subcontratación en los últimos años han catalizado el diálogo con más clientes. A principios de 2023, dos importantes clientes de pensiones anunciaron que habían seleccionado a BlackRock para importantes mandatos de OCIO, confiando en que BlackRock cuidaría de las pensiones de sus miembros. Estos son aún más ejemplos de cómo la gama de recursos, la experiencia y la profunda conectividad de BlackRock en los mercados locales están resonando entre los clientes.

A medida que los clientes desean cada vez más subcontratar o consolidar proveedores, el poder de la plataforma tecnológica y de inversión diversificada de BlackRock se vuelve aún más evidente. Podemos ofrecer soluciones en las carteras completas de los clientes, incluido el liderazgo de mercado en ETF, mercados activos y privados. En ETF, esperamos que la industria alcance los 15 billones de dólares en los próximos años, con iShares liderando ese crecimiento. En activo, estamos encontrando nuevas formas de generar alfa y ofrecer asignación activa dinámica con carteras modelo. Y la inversión que hemos realizado a lo largo de los años en nuestra plataforma de mercados privados nos está posicionando para capturar oportunidades emergentes en crédito privado, infraestructura y financiamiento de transición, particularmente si vemos menos préstamos de los bancos.

Aladdin es fundamental para la forma en que servimos a los clientes en toda nuestra plataforma. No es solo el sistema operativo lo que une a todo BlackRock; es un componente clave de muchas de nuestras mayores relaciones con los clientes. Nuestro impulso en Aladdin nunca ha sido tan fuerte, como lo demuestra un año récord de ventas netas en 2022, y nuestras capacidades de asesoramiento continúan desempeñando un papel fundamental en nuestro diálogo con los clientes.

Como BlackRock ha demostrado muchas veces desde nuestra fundación, los entornos desafiantes crean oportunidades únicas para el crecimiento futuro, y siempre hemos emergido más fuertes y más profundamente conectados con nuestros clientes. Creo que lo mejor de BlackRock está por venir y estamos comprometidos a brindar el poder de nuestra plataforma unificada para beneficiar a nuestros clientes, empleados y accionistas.

## **Desarrollando nuestro liderazgo y nuestra cultura**

El año pasado, tuve un cumpleaños importante, y ese hito sin duda ha sido un momento de reflexión sobre mi propio liderazgo y el papel y las responsabilidades de BlackRock a lo largo de los años.

Cuando fundamos BlackRock, yo tenía 35 años: no podría haber imaginado que se convertiría en la empresa que es hoy. Aprendí mucho sobre liderazgo durante ese tiempo, y mi responsabilidad más importante ahora es hacer crecer y asesorar a los líderes en toda la empresa.

Nunca he estado más entusiasmado con el talento, la experiencia y el liderazgo de la empresa y su potencial para seguir innovando por delante de las necesidades de nuestros clientes, brindando valor a los accionistas e impulsando a BlackRock hacia el futuro.

BlackRock, y muchas corporaciones en todos los sectores, cambiaron con éxito para trabajar de forma remota durante la pandemia. La tecnología moderna y el trabajo remoto demostraron ser salvadores de la economía. Aprendimos que, mientras trabajaban de forma remota, nuestros líderes podían desempeñarse muy bien en sus verticales. Pero los clientes no acuden a BlackRock porque podemos entregar en uno, dos o tres verticales; acuden a nosotros porque podemos entregar nuestra plataforma completa en una experiencia de One BlackRock, lo que llamamos liderazgo horizontal.

Los líderes más exitosos de BlackRock trabajan de forma horizontal. Trabajan en equipos y grupos para innovar, impulsar nuestros objetivos y cumplir con nuestros clientes. Tenemos un equipo de liderazgo diverso, pero todos están unidos por su compromiso de trabajar juntos para servir a nuestros clientes.

Los últimos tres años han sido un desafío para cualquier cultura corporativa. El aislamiento, seguido de una reapertura desigual, corre el riesgo de erosionar la cultura corporativa y dificultar que los empleados nuevos en el equipo aprendan y crezcan. Esto es algo que escucho de casi todos los líderes corporativos con los que hablo.

Los directores ejecutivos exitosos entienden la necesidad de crear vínculos con toda la gama de partes interesadas, pero especialmente con sus empleados. El año pasado, escribí a los líderes corporativos sobre la importancia de adaptarse al nuevo mundo laboral y forjar conexiones sólidas con los empleados. La investigación de BlackRock muestra una fuerte correlación entre las empresas con mejores calificaciones de cultura y valores en comparación con sus pares de la industria y sus rendimientos bursátiles.<sup>13</sup> Más de un año después, este imperativo es aún más esencial. En un mundo en el que la capacidad de las empresas para atraer a los mejores talentos puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso, la creación de vínculos que van más allá de un cheque de pago nunca ha importado tanto.

Durante la pandemia, BlackRock trabajó incansablemente para mantener a nuestros equipos conectados y nuestra cultura vibrante. Incluso emprendimos un esfuerzo en toda la empresa para renovar y actualizar los Principios de BlackRock, que nos han guiado a lo largo de nuestra historia. Ahora estamos enfocados en reunir a nuestra gente en persona, incluso en nuestra nueva sede en Nueva York y en nuestras oficinas y con clientes en todo el mundo.

Siempre queremos adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes y, para hacerlo, debemos mantener un enfoque en la productividad, la innovación y la conectividad. Eso significa tener personas trabajando codo con codo, sin mirarse fijamente en las pantallas. De cara al futuro, el mayor desafío para la próxima generación de líderes será traer gente de vuelta a la oficina para forjar los lazos culturales que una empresa necesita para tener éxito.

## Nuestra Junta Directiva

Nuestro Directorio desempeña un papel crucial en nuestro éxito a largo plazo, incluida la revisión de la estrategia a largo plazo de BlackRock y la evaluación de los riesgos y oportunidades para nuestro negocio. Su diversa pericia y experiencia ayudan a guiar a la empresa y fortalecer nuestro gobierno corporativo.

Consideramos cuidadosamente la composición de nuestra Junta para asegurarnos de que esté posicionada para tener éxito a largo plazo. Estamos comprometidos a hacer evolucionar nuestra Junta con el tiempo para reflejar la amplitud de nuestro negocio global y buscar directores con una combinación diversa de experiencia y calificaciones.

Somos increíblemente afortunados de haber tenido a Beth Ford como una valiosa directora de BlackRock, que aporta nuevas perspectivas y experiencia a la Junta. En 2022, Beth decidió que era apropiado que renunciara a nuestra Junta dado el nuevo puesto de su cónyuge como CIO de la Junta de Inversiones del Estado de Minnesota. Estamos agradecidos por las muchas contribuciones que hizo Beth como miembro de la Junta de BlackRock.

Nuestra Junta comparte mi enfoque de asegurar que estamos desarrollando la próxima generación de líderes para la empresa. A medida que innovamos y hacemos evolucionar continuamente nuestro negocio para adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes, también hacemos evolucionar nuestra organización y nuestro equipo de liderazgo. La clave para brindar todo el poder de One BlackRock a nuestros clientes es tener un equipo de liderazgo sénior con gran experiencia, conocimiento y conectividad en toda la empresa, un equipo que adopte el liderazgo horizontal.

Realizamos cambios organizacionales y de liderazgo cada pocos años porque creemos que estos cambios traen grandes beneficios a nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestra firma y a nuestros propios líderes. Estos cambios nos mantienen más estrechamente conectados y estimulan nuevas ideas, lo que nos ayuda a anticiparnos mejor a las necesidades de los clientes. En 2022, anunciamos que varios de nuestros

líderes sénior asumirían nuevos roles para mejorar su diversidad de experiencia, perspectiva global y conectividad One BlackRock que les permitirá llevar a BlackRock a nuevas alturas.

Gary Shedlin es uno de los líderes que ha tenido un profundo impacto en el BlackRock que conoces hoy. Uno de los cambios en nuestro liderazgo reflejó el deseo de Gary de asumir un nuevo rol, una vez más trabajando directamente con los clientes. Es un gran amigo y ha ayudado a impulsar un sólido crecimiento para BlackRock y nuestros accionistas en los últimos 10 años como director financiero y durante muchos años antes como asesor. Me alegra que continúe con nosotros en BlackRock como vicepresidente, centrándose en varias de nuestras relaciones estratégicas con los clientes. Estoy feliz de asociarme con Martin Small como nuestro nuevo director financiero. Tiene un profundo conocimiento y experiencia de sus 16 años en BlackRock en una variedad de roles diferentes: un verdadero ejemplo de alguien que ha demostrado liderazgo horizontal en la empresa.

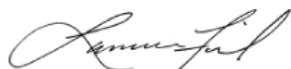
## Mirando hacia el futuro

Escribir esta carta siempre es una oportunidad para reflexionar sobre el año pasado y pensar en lo que puede traer el futuro. Cuando escribí el año pasado, Rusia acababa de invadir Ucrania, la globalización estaba cambiando, la inflación estaba aumentando y las tasas de interés estaban a punto de subir considerablemente. El mundo todavía está lidiando con muchos de estos cambios y la volatilidad del mercado que los acompaña. Estoy muy orgulloso de cómo nuestro equipo de liderazgo guió a nuestra empresa, cumplió con nuestros clientes, creó valor para nuestros accionistas y retribuyó a nuestras comunidades.

Mi profunda creencia en el poder de los mercados de capitales y la importancia de invertir en ellos es tan fuerte como lo era cuando fundamos BlackRock hace 35 años. Sé que mis colegas de BlackRock mantienen firmemente esa creencia en todas las partes de la organización. Su compromiso de vivir nuestro propósito, evolucionar por delante de las necesidades de los clientes y hacer que el acceso a los mercados de capitales sea más fácil y asequible para personas de todo el mundo me hace increíblemente optimista para el futuro.

He cambiado la forma en que escucho música, pero vuelvo a algunas pistas una y otra vez. Lo mismo es cierto cuando se trata de temas que defienden en nombre de nuestros clientes. Uso mi voz para abogar por los clientes de BlackRock, alentar a las personas a invertir con una perspectiva a largo plazo y hablar sobre los riesgos y las oportunidades que los inversores deben afrontar. **Desde la fundación de BlackRock, siempre hemos sido inquebrantables en nuestro compromiso de servir a nuestros clientes y, al hacerlo, hemos generado rendimientos extraordinarios para nuestros accionistas.**

Atentamente,



**Laurence D. Fink**

Presidente y Director Ejecutivo

## donde estamos

LEER

**Carta del presidente del año pasado**