

## ESTRATEGIA



La marca financiera más valiosa de España es el Banco Santander, patrocinador, entre otros proyectos, del equipo Ferrari de F-1.

## Bancos: el más difícil todavía

LA CRISIS HA ARRUINADO LA IMAGEN DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL. ESTABLECER UN DIÁLOGO SIMÉTRICO CON SUS CLIENTES ES LA CLAVE PARA CONJURAR SU MALA REPUTACIÓN

JUAN JOSÉ GONZÁLEZ

No corren buenos tiempos para los bancos, tocados por los resultados financieros y por la pérdida de confianza de la clientela. La crisis ha dañado su imagen: cajas que quiebran, consejeros y directivos que desconocían las cuentas, pero que recibían elevadas remuneraciones, ocultación de información, subida de las comisiones bancarias... Y en los últimos meses el episodio de las participaciones preferentes, vendidas al público, en principio con todas las garantías, junto a los desahucios inmobiliarios y la creación del banco malo, han terminado por minar la relación con los clientes.

La marca bancaria, según apunta Eduardo Fuentes, consejero delegado de Grayling, consultora especializada en relaciones con inversores, "ha saltado por los aires y ha caído por los suelos". Todos los expertos consultados coinciden en que las malas prácticas bancarias son en los últimos tiempos práctica habitual y "así no hay marca que resista", apunta Daniel Ureña, socio director de la firma MAS Consulting España, centrada en el asesoramiento financiero y político. El público, los ahorradores y los clientes bancarios interpretan la realidad en función de los hechos, y como señala Víctor Mirabet, consejero delegado de Coleman CBX, consultora especializada en marcas, "los clientes han perdido la confianza en el banco: observan que se rescatan entidades con dinero público, salvamos a sus accionistas y a su consejo de administración, ambos privados, pero luego llegan los desahucios".

Un estudio reciente de la consultora Reputation Institute sitúa al sector financiero español en el último lugar de los 15 analizados por reputación. Otro informe del Instituto de Estudios Sociales Avanzados señala que "la pérdida de prestigio, popularidad e influencia de las principales marcas financieras, se debe al

desgaste acumulado en el sector tras la crisis, por la falta de control, la reestructuración y la reconversión de las cajas de ahorros". Y así, el divorcio entre marca bancaria y clientes sigue su curso. Lo pone de manifiesto el *ranking* de las empresas más reputadas que elabora la empresa Merco. En su clasificación, el sector bancario sufre de nuevo el envite de la crisis, siendo el Banco Santander la primera entidad financiera -tras Inditex, Mercadona y Repsol- más valorada para trabajar.

### INSATISFACCIÓN

Pero de un tiempo a esta parte, el cliente, más formado e informado, se ha vuelto menos conformista. Al menos eso es lo que indica la empresa de estudios FRS, que muestra cómo cae en picado el índice de satisfacción de los particulares (hasta el 66% en 2011 desde un 75% en 2006) y desciende también el número de relaciones bancarias por cliente. Por si no fuera suficiente, y como corolario a la crisis del sector, el Estado se ha visto obligado a nacionalizar varias entidades financieras, aunque es en el caso de Bankia donde los ahorradores, defraudados por la salida a Bolsa, muestran su mayor decepción, sin duda el mayor golpe asestado a la marca financiera.

Ahora la cuestión es cómo reafirmar la marca, esa que, como recuerda Mirabet, "es un intangible que se pierde en tres segundos y que se tarda en conseguir cien años". Fuentes, sin embargo, opina que "la reputación se puede recuperar en cuatro años". Pero la restauración de la marca, o *rebranding* en terminología del sector, es más complicado de lo que parece a primera vista.

Para empezar, hay que reafirmarse como un banco comprometido con la sociedad, comenzar por "emprender una reflexión sobre las bases del modelo de relación de la compañía con sus *stakeholders* (inversores y accionistas)", y tener en cuenta otros aspectos "como son la transparencia y la ética empre-

sarial", declara Juan Rivera, socio director del área financiera en la firma Llorente & Cuenca. "Recuperar la confianza de los clientes no es sencillo; primero, es necesario implicarse activamente en un diálogo abierto y sostenido con ellos, reforzando el modelo diferencial de la entidad. Segundo, en un contexto de crisis, la oferta de productos y servicios debe ajustarse para acercarla al cliente y así reforzar el compromiso del servicio de la entidad", añade.

Lo cierto es que los mismos inversores, accionistas o clientes bancarios "están solicitando un examen de conciencia, quieren una penitencia, una especie de vía crucis que sin duda será costoso", explica Mirabet. Fuentes, de Grayling, va más allá al señalar que "en plena crisis no se puede aspirar como objetivo a recuperar la reputación, sino a salvar el máximo posible y evitar que no se deteriore aún más". En la misma dirección se sitúa Rivera, para quien "la mayor complejidad del reto reside en que el sector financiero en su conjunto está siendo acusado socialmente de ser uno de los principales culpables de la crisis, lo que hace que todas las entidades se equiparen negativamente y se deteriore la credibilidad en su globalidad".

En ese trabajo de recuperar la confianza en la marca, varias entidades ya han dado algunos pasos. La Caixa, Banco Santander, BBVA o el Banco Sabadell han sido algunos de los que han reaccionado en respuesta a los inversores, poseedores de "participaciones preferentes", un producto financiero calificado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores como "producto complejo" para los particulares. La distribución de estas participaciones ha sido considerada como un ejemplo de mala práctica bancaria, lo que según los expertos "ha llevado a este sector a ser uno de los peores valorados en términos de reputación". La reacción de rectificación de la banca, reconociendo explícitamente un exceso en la comercialización del

### Su peso en dólares

Los avatares de la crisis no son obstáculo para que las marcas bancarias españolas se mantengan en lugares privilegiados y envidiados por los competidores internacionales. El último informe de Brand Finance Banking 500, publicado en la revista *The Banker*, ha vuelto a situar al Banco Santander como la marca del mundo financiero más valiosa en España seguida por el BBVA. En concreto, la marca Santander se valora en 26.200 millones de dólares, y la del BBVA, en 10.700 millones de dólares.

El peso del Santander se debe a la presencia dominante en el mercado doméstico. Su valor ha aumentado un 2% respecto al año anterior gracias, en parte, al crecimiento orgánico interior y a las operaciones de adquisición en América Latina. Le siguen en valor de marca BBVA, como el banco más importante de México. El tercer puesto es para La Caixa, con un valor de 1.300 millones de dólares. La lista de Brand Finance Banking 500 recoge 550 entidades. Los españoles representan el 14% del valor de la marca de todos los bancos europeos en el Global 500, unos 46.400 millones de dólares.

producto financiero muestra, sin embargo, que "el sector ha reaccionado a remolque, es decir, ha sido reactivo cuando lo que necesitaba para ganar reputación era mostrarse proactivo, ir por delante", aclara Fuentes.

Los bancos han continuado utilizando los mismos mensajes en los últimos años, dejando a un lado los cambios provocados por la crisis financiera iniciada tras el verano de 2007. "Invertimos en el futuro" es el mensaje de la nacionalizada Caja Castilla La Mancha. La Caja de Ahorros del Mediterráneo continúa con su "aquí nos tienes" para llegar a los potenciales clientes.

Y ¿qué deben hacer los bancos para recuperar la reputación, la marca? Según Pablo Alzugaray, presidente de Shackleton Group, empresa de comunicación comercial, "han de cambiar el lenguaje anacrónico, los mensajes comerciales siguen siendo los de los años noventa, y, en segundo lugar, entender que la relación con el cliente ha cambiado. Antes era asimétrica: el banco estaba siempre por encima. Pero esto ya no es así". Eduardo Fuentes recomienda "hacer un frente común para cambiar la percepción del sector y, posteriormente, cada entidad debe trabajar sus propios problemas y diferenciarse". Una labor en la que los expertos recomiendan por unanimidad la utilización de todas las herramientas y canales al alcance de la mano, es decir, del presupuesto.

Mirabet, de Coleman CBX, asegura que "es cuestión de gestionar bien el modelo de negocio, recuperar la credibilidad, con lenguaje directo, próximo. Hay que volver a pensar en el consumidor, hablar con él". Y cita como ejemplo de trabajo de acercamiento a los clientes la creación de Universia por parte del Banco Santander. También Daniel Ureña, de MAS Consulting, ve necesaria "una transformación de la cultura corporativa del banco: el contexto ha cambiado y el *target* del público no es el mismo, lo que hace preciso buscar nuevos elementos de comunicación".