



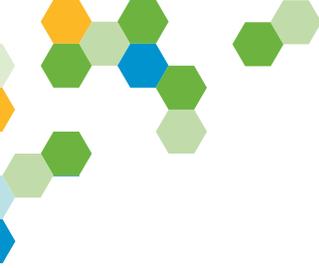
INFORME ESPECIAL

Brasil: El diálogo como salida a la que podría ser la mayor crisis de reputación de los bancos

São Paulo, junio 2015

d+i desarrollando ideas

LLORENTE & CUENCA



1. INTRODUCCIÓN
2. EL TALÓN DE AQUILES
3. ¿ENFERMEDAD TERMINAL?
4. CONVERSAR, ESCUCHAR Y CONVERSAR DE NUEVO

AUTOR

I INTRODUCCIÓN

Nada es tan malo nunca como para que no pueda empeorar. El conocido proverbio describe con precisión la reputación de los bancos en los días actuales. Las instituciones financieras viven una de las mayores crisis de credibilidad de su historia.

Después de la ausencia de bancos entre las cien empresas con mejor reputación del mundo, según la “2015 Global RepTrak 100”, del Reputation Institute, encuesta que evalúa factores como innovación, gobernabilidad y ciudadanía; salió a la luz pública el 9 de febrero de este año el escándalo del ‘SwissLeaks’ (conjunto de datos obtenidos en 2008 de una agencia de *private banking* del HSBC, en Ginebra, Suiza, indicando que el banco habría sido complaciente con evasión de divisas, fraude fiscal y lavado de dinero).

En la misma línea, todos los bancos llamados “muy-grandes-para-quebrar” (*too-big-to-fail*) fueron citados en un reportaje de la revista Forbes sobre los mayores escándalos financieros de los últimos tres años, resultando en perjuicios y multas superiores a USD 30.000 millones.

A finales de mayo, la Justicia de los Estados Unidos aplicó multas por valor total de USD 5.700 millones a cinco de los mayores bancos del mundo (Barclays, Citigroup, JP Morgan, RBS y UBS) por la manipulación del mercado internacional de cambio. Los bancos se declararon culpables.

Además del complot para manipular de tasas de cambio, titulares recientes en la prensa impregnaron en los bancos términos como fraudes con tasas de intereses, lavado de dinero de traficantes y terroristas, evasión fiscal, malversación de impuestos, delitos criminales, uso de informaciones privilegiadas (*insider trading*) e ilícitos de todo orden.

Cada noticia negativa nos hace desconfiar cada vez más de los verdaderos propósitos de los bancos. Y arañones en la reputación de los bancos no son un fenómeno del presente.

“Las empresas que tienen éxito son aquellas que son capaces de dialogar con sus ‘stakeholders’ ”

2. EL TALÓN DE AQUILES

Los bancos son conducidos al descrédito por ácidos comentarios en las redes sociales. Pero, históricamente, la reputación siempre ha sido el talón de Aquiles de los bancos. Bertold Brecht ya decía en su obra hace más de un siglo: “¿Qué es robar un banco comparado con fundar uno?”

Pero si en los tiempos del renombrado dramaturgo alemán la comunicación como ciencia todavía no existía, hoy la salida para limpiar esa imagen tan dañada está en el diálogo con la sociedad. La comunicación en esta segunda década del siglo XXI coloca a disposición de las empresas modernas herramientas y formas de relacionamiento con sus ‘stakeholders’, off-line y online.

Esas herramientas dan a los bancos los medios para hablar directamente con las personas que manifiestan públicamente sus críticas y serias dudas en relación al carácter de las instituciones financieras. La realidad impone la necesidad de un diálogo cara a cara con los focos de críticas a los bancos. Conforme a lo que el periodista Jânio de Freitas observó, estudiosos de Internet atribuyen la irrupción de la agresividad insultante contra personas e instituciones al bruto lenguaje común en las redes sociales.

Pero, ¿están los bancos preparados para asumir ese desafío?

Los bancos necesitan de, por lo menos, tres atributos para mejorar su reputación con sus ‘stakeholders’:

- Transparencia.
- Ser tangible.
- Competencia.

Ser transparente es decir la verdad, sobre todo para admitir un problema. El silencio de una empresa ante una crisis de reputación se transformará inevitablemente en la elocuencia de sus críticos.

Ser tangible es cambiar los mensajes aspiracionales por claridad en la oferta de productos. Las empresas que tienen éxito son aquellas que son capaces de dialogar con sus ‘stakeholders’.

Ser competente es saber explicar claramente “El camino de las piedras” (en referencia al libro “Propaganda: O caminho das pedras”, del veterano publicista brasileño Humberto Mendes) a consumidores indecisos.

3. ¿ENFERMEDAD TERMINAL?

Pedir disculpas por los errores cometidos no basta. Ciertamente, los británicos hicieron caso omiso al acto de contrición del mayor banco de Europa, realizado en un anuncio de página entera en las ediciones dominicales de los principales diarios del país después del escándalo del ‘SwissLeaks’, en febrero de este año.

“La reputación más
que nunca es el bien
intangible más valioso”

En la misma ocasión, el presidente mundial del grupo HSBC, Douglas Flint, afirmó ante parlamentarios británicos que el banco estaba “sufriendo un gran golpe en su reputación” y prometió trabajar para limpiar la imagen del banco y mejorar su gobernabilidad global.

La reacción de los líderes de los bancos, condenados el 20 de mayo por la Justicia estadounidense por mala conducta fue un sentimiento de vergüenza por los delitos cometidos.

Ross McEwan, CEO del RBS, dijo: “Las faltas graves que se encuentran en el centro del anuncio de hoy no tienen cabida en el banco que estoy construyendo. Declararse culpable de tales irregularidades es un reconocimiento de cómo este banco estaba perdido y de lo importante que es para nosotros recuperar la confianza”.

Antony Jenkins, CEO del Barclays, dijo en la misma ocasión: “La mala gobernabilidad en la base de esas investigaciones es totalmente incompatible con la misión y los valores del Barclays y lamentamos profundamente lo que sucedió. Comparto la frustración de nuestros accionistas y colegas por el hecho de que algunos individuos hayan conducido nuestra compañía y la industria financiera al descrédito”.

¿Pero la mala reputación de los bancos tiene salvación o se trata de una enfermedad terminal?

La reputación más que nunca es el bien intangible más

valioso, inestimable, para las empresas. El daño a la imagen llega mucho más lejos que en cualquier otra época.

En el mundo comercial siempre se ha sabido que la buena o la mala reputación tiene su origen en la tradicional propaganda del boca a boca.

Vale recordar aquella encuesta antigua, pero todavía muy citada por comunicadores, según la cual una evaluación o experiencia positiva lleva a una persona a hablar bien de una marca a hasta tres personas cuando le preguntan al respecto; pero una experiencia negativa lleva a una persona a hablar mal de aquella marca espontáneamente a más de diez personas.

Hoy, en la era de la comunicación instantánea, las redes sociales son un megáfono que multiplican por mil los comentarios negativos sobre un producto, un servicio o una marca.

La velocidad y el formato de la propagación de informaciones en Internet son vistos como puntos delicados para los dirigentes del sector financiero. Es prácticamente imposible controlar el alcance de las críticas en el ambiente digital.

4. CONVERSAR, ESCUCHAR Y CONVERSAR DE NUEVO

Escuchar, entender la sociedad y hablar con ella es la comunicación de hoy. Aquella a la cual los bancos deben recurrir. Las inversiones en la imagen de los

**“La mejoría de la
reputación de los
bancos pasa por
escuchar, conversar y
escuchar de nuevo”**

bancos deben dar más atención a la comunicación directa con los ‘stakeholders’ en vez de simplemente destinar sustanciales recursos a publicidad.

Sólo hablar bien de si mismo no es suficiente, lo que cuenta es el conjunto de opiniones de los grupos de influencia en la reputación de los bancos, sobre todo la experiencia de los consumidores, inversores y otros públicos objetivo.

Aquí, la estrategia debe ser una combinación de las clásicas herramientas off-line de relaciones con ‘stakeholders’ con la moderna comunicación online, que usa técnicas de monitorización de menciones a la reputación que pueden colocar al banco instantáneamente frente a frente con sus públicos. Y hoy, ellos son variados y con intereses diferentes (y no necesariamente homogéneos). Y las repuestas no pueden ser las mismas para todos.

Una comunicación amplia e integral es una necesidad en los tiempos actuales, en los que cada ciudadano puede convertirse en un medio de comunicación.

Así, al lado de la asesoría de prensa clásica, donde el objetivo era llegar al consumidor a través de la información proporcionada a los periodistas, está la actividad más directa de diálogo, que es el contacto directo con el originador de la crítica. Y ya nadie duda de que ese es el camino para el futuro de la relación entre instituciones y ‘stakeholders’.

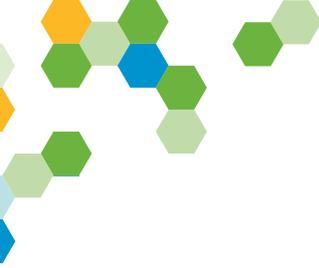
Son nuevos desafíos que necesitan ser tratados con una narrativa específica.

El largo camino para recorrer la carretera rumbo a la mejoría de la reputación de los bancos pasa por escuchar, conversar y escuchar de nuevo. Y no basta monitorizar, hay que resolver las relaciones con la misma rapidez que ellas llegan y se esparcen por las redes sociales.

El presidente de Itaú, Roberto Setúbal, afirmó en un reciente seminario realizado por la revista Exame que “no puedes controlar lo que dicen en Internet”. Para Setúbal, “Internet es incontrolable. Lo importante es ser actual: si erramos, erramos y vamos públicamente a pedir disculpas”

La publicación online de la noticia sobre la invitación hecha por la presidenta de Brasil, Dilma Rousseff, al presidente del Bradesco, Luiz Carlos Trabuco Cappi, para asumir el Ministerio de Hacienda, demostró de lleno el problema de imagen de los bancos en las redes sociales.

Entre miles de comentarios negativos inmediatos a la publicación, dos llamaron la atención: “Él es el presidente del banco que llevó a la quiebra a centenas de empresarios”, dijo uno, y el otro fue: “El presidente del Bradesco realmente debe tener alguna competencia porque el banco no para de crecer con las altas tasas que nos cobra por el mantenimiento de cuenta en esa institución...”



“El ‘DirCom’, hoy, debe tener un asiento en el board de las compañías”

Lo que dicen sobre las instituciones en las redes sociales es tan importante como la publicidad. No pueden ser dos realidades opuestas.

El fenómeno contemporáneo de la proliferación de audiencias para las empresas convierte el cargo de director de Comunicación en el centro de la gobernabilidad corporativa de las instituciones públicas y privadas. El ‘DirCom’, hoy, debe tener un

asiento en el *board* de las compañías, porque su acción es el camino para la creación y defensa de la reputación de las marcas.

Para los bancos, el desafío es enorme porque vivimos en un escenario con múltiples plataformas que, según resaltan especialistas en el foro de “Negocios de la Comunicación”, exigen más transparencia, diálogo, integración de canales, rapidez y agilidad en la comunicación corporativa.

Autor



Antonio Carlos Seidl es vicepresidente de Comunicación Financiera de LLORENTE & CUENCA en Brasil. Fue superintendente de Relaciones con Medios del HSBC Bank Brasil, director sectorial de Comunicación de la Febraban (Federación Brasileña de Bancos), corresponsal del diario 'Folha de S.Paulo' en Londres y productor del Servicio Brasileño de la BBC de Londres. Es graduado en Ciencias Económicas de la UFRJ (Universidad Federal de Río de Janeiro) y tiene maestría (MSc) en Demografía por la London School of Economics.

acseidl@llorentycuenca.com

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jalloriente@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Jorge Cachinero
Director Corporativo de Innovación
jcachinero@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General
apinedo@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General
acorujo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN AMÉRICA LATINA

Alejandro Romero
Socio y CEO América Latina
aromero@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y CEO Región Andina
lgarcia@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

DIRECCIÓN RR.HH.

Antonio Lois
Director de RR.HH.
para América Latina
alois@llorenteycuenca.com

Daniel Moreno
Gerente de RR.HH.
para España y Portugal
dmoreno@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL**Barcelona**

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
amoratalla@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Madalena Martins
Socia
mmartins@llorenteycuenca.com

Tiago Vidal
Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Carlos Ruiz
Director
cruiz@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel: + 351 21 923 97 00

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y CARIBE**México D.F.**

Juan Rivera
Socio y Director General
jriviera@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412, Piso 14,
Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc
CP 06600, México, D.F.
Tel: +52 55 5257 1084

Panamá

Javier Rosado
Socio y Director General
jrosado@llorenteycuenca.com

Av. Samuel Lewis.
Edificio Omega - piso 6
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Alejandra Pellerano
Directora General
apellerano@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Tel. +1 809 6161975

REGIÓN ANDINA**Bogotá**

María Esteve
Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Carrera 14, # 94-44. Torre B – of. 501
Tel: +57 1 7438000

Lima

Cayetana Aljovín
Gerente General
caljovin@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro.
Tel: +51 1 2229491

Quito

María Isabel Cevallos
Directora
micevallos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

AMÉRICA DEL SUR**Buenos Aires**

Pablo Abiad
Socio y Director General
pabiad@llorenteycuenca.com

Enrique Morad
Presidente Consejero
para el Cono Sur
emorad@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8. C1043AAP
Tel: +54 11 5556 0700

Rio de Janeiro

Yeray Carretero
Director
ycarretero@llorenteycuenca.com

Rua da Assembleia, 10 - Sala 1801
RJ - 20011-000
Tel. +55 21 3797 6400

São Paulo

Juan Carlos Gozzer
Director General
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111,
Cerqueira César
SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Santiago de Chile

Claudio Ramírez
Socio y Gerente General
cramirez@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801.
Las Condes.
Tel. +56 22 207 32 00



d+i desarrollando
ideas
LLORENTE & CUENCA

Desarrollando Ideas es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLORENTE & CUENCA.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

Desarrollando Ideas es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra existe **Desarrollando Ideas**.

www.desarrollando-ideas.com

www.revista-uno.com