

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



INFORME

**LA RECONQUISTA
DE LA REPUTACIÓN
DE LA BANCA:
RETOS Y
OPORTUNIDADES**

Madrid, 23 de mayo de 2019

INTRODUCCIÓN

Rescates, preferentes, gastos hipotecarios, comisiones o jubilaciones millonarias. Abrir la sección de economía de un periódico en los últimos años y leer una noticia sobre banca sin que apareciese una de estas palabras ha sido un auténtico ejercicio de equilibrismo. Una situación que no se ha podido mitigar ante la falta de una voz que diferenciase entre culpables e inocentes o que, a pesar de los errores, pusiese en valor la función que ejercen los bancos. Por tanto, este ruido mediático, merecido o no, ha terminado siendo el fiel reflejo de una realidad: la mala reputación de todo un sector.

ANÁLISIS REPUTACIONAL

Sector bancario vs. otros sectores

Para comprobar si la denominada mala prensa de la banca es realmente una percepción real entre la ciudadanía, es interesante acudir a la última edición del *Reputation Relevance* publicada por LLYC. Este estudio analiza de forma periódica la opinión de una muestra representativa de

la población española sobre los 15 principales sectores de actividad del país y facilita una foto global sobre la situación de cada uno de ellos en términos de reputación.

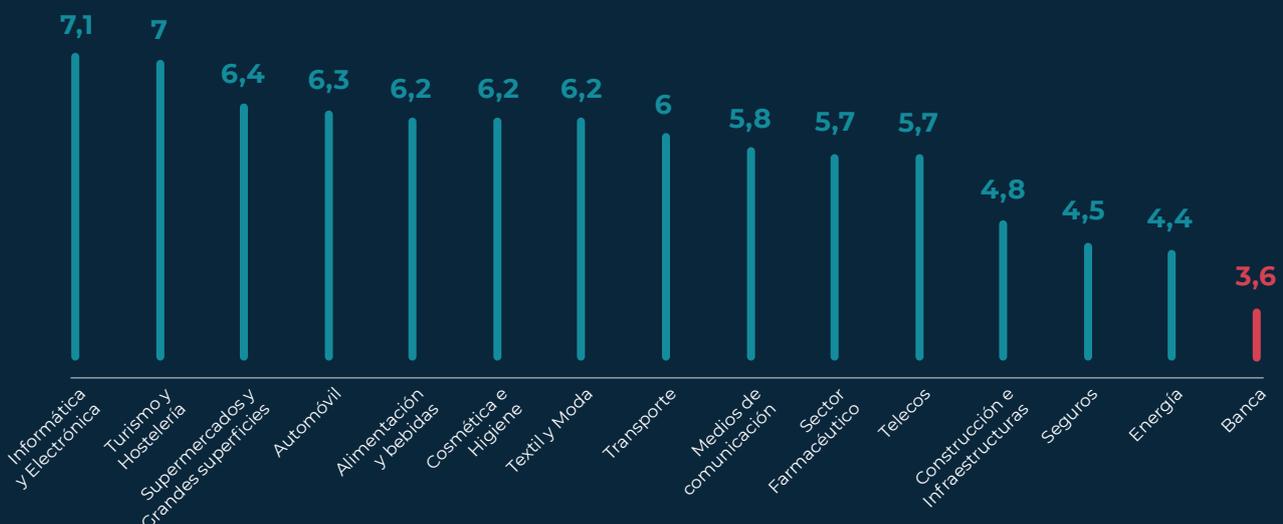
Así, según la puntuación global de cada sector que facilita el estudio, se puede ver que la banca es el que cuenta con una puntuación más baja, y el único cuya nota se sitúa por debajo del 4 (3,6). Según la tabla de calificaciones del índice, esto supone que el sector en conjunto tiene una “mala reputación” y se sitúa solo un escalón por encima de la más baja que se puede obtener (la puntuación pésima, entre el 1 y el 2).

La banca comparte esta categoría con los sectores de construcción e infraestructuras (4,8), seguros (4,5) y energía (4,4). Estos cuatro serían los únicos que no aprobarían y estarían por debajo del 5, aunque todos ellos con calificaciones casi un punto por encima de la obtenida por la banca. Algo que, además, resulta especialmente destacable al compararse con una media general situada en el entorno del 6.

Estos datos son todavía más llamativos si desagregamos las valoraciones. Podemos ver

VALORACIÓN GLOBAL DE UNA COMPAÑÍA DE LOS SIGUIENTES SECTORES: RANKING

PUNTUACIÓN TOTAL



entonces que la banca es el único sector al que ninguno de los encuestados valora en el rango alto (9-10) ni al que atribuye una reputación excepcional. A la inversa, es el que mayor porcentaje de puntuaciones pésimas y malas acumula, con más de un 67 % de los entrevistados situados en estas franjas. Esto nos permite concluir que la banca es el segmento que cuenta con mayor número de detractores, con más de 15 puntos de diferencia sobre el energético, que acumula un 50 % de valoraciones malas o pésimas. Una situación que apenas se consigue mitigar a través de defensores o prescriptores.

Problema generalizado con pequeñas excepciones

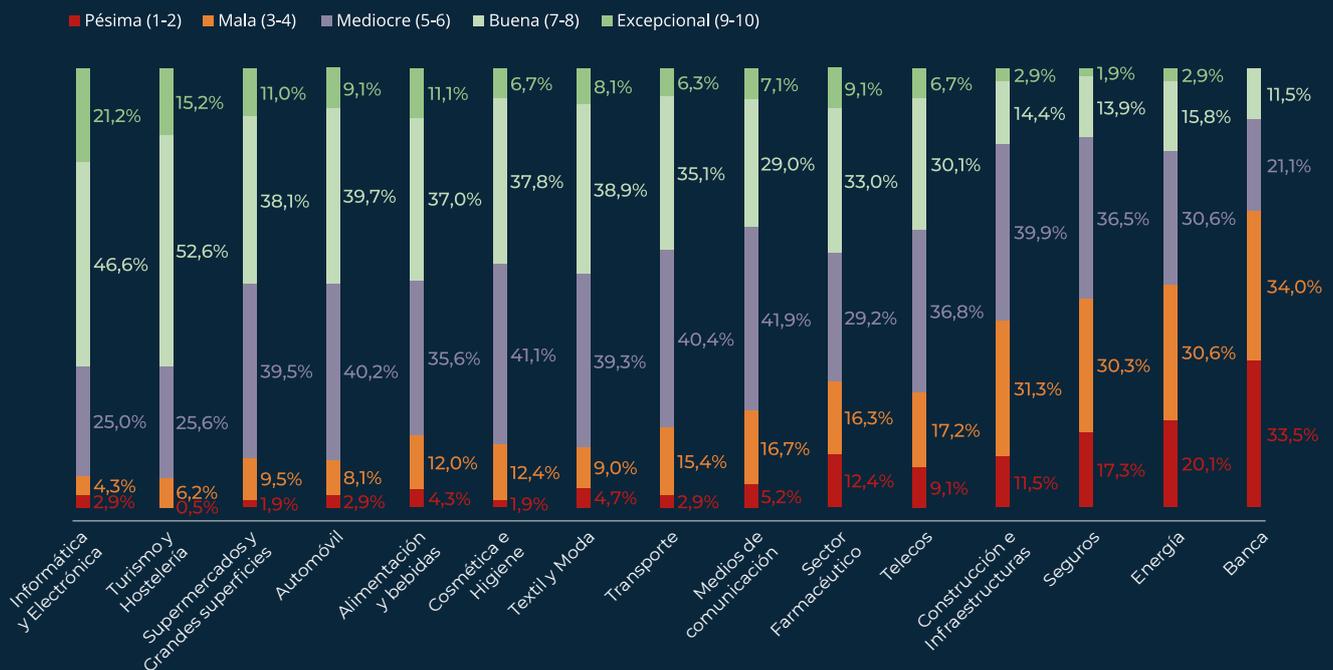
Si ponemos la lupa en los diferentes actores del sector, vemos que el problema es generalizado, aunque con algunas excepciones que ayudan a entender el reto al que se enfrentan las entidades financieras si quieren mejorar la percepción de su actividad.

Para ello es útil acudir directamente a la opinión expresada por los usuarios de banca sobre cada entidad. Una información que facilita el informe que publica anualmente la Organización de Consumidores y Usuarios sobre la satisfacción de los clientes con cada banco. El resultado de la última edición, publicada en 2018, muestra que bancos digitales, entidades especializadas y banca ética ocupan los primeros puestos en términos de satisfacción por parte del usuario. Mientras tanto, las entidades de mayor tamaño son penalizadas y ocupan posiciones en la parte baja de la clasificación. En muchos casos, solo figuran por debajo entidades pequeñas o medianas originarias de las antiguas cajas de ahorros.

Estos datos parecen denotar que aquellas entidades que representan a la banca en el imaginario colectivo (grandes entidades y las originarias de las cajas de ahorros, mayoritariamente) son percibidas de una manera más crítica, evidenciando la existencia de un problema reputacional generalizado. Solo parecen

VALORACIÓN GLOBAL DE UNA COMPAÑÍA DE LOS SIGUIENTES SECTORES: RANKING

PUNTUACIÓN DESAGREGADA



salvarse de forma aislada de dicho problema aquellos *players* que tradicionalmente han basado su posicionamiento en atributos ajenos al ámbito estrictamente bancario (tecnología y digitalización, RSC...).

¿CÓMO HEMOS LLEGADO A LA SITUACIÓN ACTUAL?

Con el objetivo de poder identificar las razones de la situación actual de la banca en España, desde LLYC se han llevado a cabo entrevistas individuales y grupales en las que se ha pulsado la opinión de los periodistas que cubren la actividad del sector en los principales medios generalistas y especializados. Conversaciones que han recabado la opinión de 17 profesionales, los cuales han apuntado seis motivos clave que diagnostican de manera certera el origen de la negativa reputación del sector.

Sector muy personalista

Aunque cuando se analiza la situación de la banca lo primero que suelen aflorar son hitos recientes, especialmente surgidos durante los últimos años de la crisis financiera, cuando se pregunta al respecto a los periodistas más veteranos suelen retrotraerse un poco más en el tiempo. Muchos de ellos creen que el alejamiento y ruptura de las entidades financieras con la sociedad civil comenzó en la década de los noventa,

personificado por Mario Conde. Por primera vez un banquero se exponía mediáticamente y ligaba los hasta entonces sacrosantos valores financieros a su propia imagen personal. Una tendencia que, aunque con estilos diferentes, fueron asumiendo el resto de entidades al apostar por un excesivo personalismo de sus máximos ejecutivos.

Según diferentes periodistas, los bancos comenzaron a blindarse en esa época con estructuras muy presidencialistas, en apariencia poco dependientes de los intereses de sus respectivos accionistas. Desde entonces, han tendido a aparecer como clanes un tanto endogámicos, muy alejados de la realidad social.

Falta de sensibilidad social

Ese caldo de cultivo creció exponencialmente a medida que los políticos regionales y nacionales fueron tomando el poder en determinadas cajas de ahorros. Algunos políticos recibieron galones y ascendieron en el escalafón a través de operaciones financieras que, en algunos casos, eran cuestionables. Cuando los problemas empezaron a acechar, trascendieron todos esos errores de cálculo y transacciones dudosas. Manchas que se extendieron al conjunto del sector y supusieron la primera crisis sistémica de reputación para la banca. Entre la prensa se cree que los bancos prefirieron encapsular esa crisis antes que asumirla.

El mensaje que comenzaron a lanzar las entidades sanas se considera arriesgado: “no tenemos nada que ver con los excesos de determinadas cajas ni hemos participado en los problemas que han ocasionado”. La mayoría de los periodistas dicen haber entendido, e incluso asumido, dicho discurso, que consideran tan razonable como verídico, pero creen que, en su conjunto, los ciudadanos lo interpretaron como una mera excusa. Sostienen que, en general, se perdió la oportunidad de asumir parte de la responsabilidad y, sobre todo, de ponerse en cabeza de la búsqueda de soluciones para todo el sector. En su opinión faltó un verdadero sentido corporativo.

Hay práctica unanimidad entre los periodistas en que esta situación terminó de deteriorarse cuando empezaron los alzamientos de viviendas y las campañas de las plataformas antidesahucio. Como había sucedido con los problemas de las cajas en apuros, en un primer momento los bancos se limitaron a hacer tabla rasa y aplicar sin más la legislación. Omitieron de su análisis que la crisis había dejado en graves problemas a buena parte de la sociedad. Esa aparente insensibilidad prendió en el imaginario colectivo.

Pérdida de confianza del cliente

Hasta hace relativamente poco, casi todas las generaciones de españoles anteriores a los *millennials* habían mantenido una relación de confianza casi ciega en los directores de sus oficinas bancarias. Una estrecha relación que convivía con una actividad comercial tradicionalmente poco sofisticada. Casi siempre el asesoramiento se limitaba a ofrecer productos estandarizados y recomendar una hipoteca. Toda esa confianza saltó por los aires con la comercialización de las denominadas participaciones preferentes. Es cierto que buena parte del dinero comprometido se terminó devolviendo, pero una parte considerable fue recuperada por los herederos. Hubo personas mayores que se murieron con esa preocupación, un drama que en algunos casos no se valoró en toda su crudeza.

Hay periodistas para los que buena parte del problema de imagen de la banca obedece en origen a algo tan simple como que nadie ha pedido perdón a esos damnificados y a sus herederos. Una reacción en ese sentido, y mancomunada entre todas las entidades, quizá

hubiera conseguido atenuar el impacto, aunque fuese ligeramente.

Comunicación dominada por el silencio

Algunos periodistas interpretan que el principal error de la banca fue guardarse los mensajes positivos que debería haber hecho circular justo después del rescate de Bankia. En vez de eso, las entidades prefirieron el silencio y tampoco han sabido reaccionar ante el cambio normativo de las cláusulas suelo o ante los vaivenes en torno al impuesto sobre actos jurídicos documentados.

“Omitieron de su análisis que la crisis había dejado en graves problemas a buena parte de la sociedad. Esa aparente insensibilidad prendió en el imaginario colectivo”

Hay periodistas para quienes el origen del malentendido fue permitir que se hablara de rescate bancario, en vez de rescate de los depositantes. Sin embargo, el miedo a que una defensa proactiva incendiase aún más la opinión pública atenazó al sector.

Otro ejemplo reciente ha sido el caso del impuesto sobre actos jurídicos documentados. El Supremo en un principio da la razón a los clientes, luego rectifica y se la da a los bancos, y al final el Gobierno decide legislar para volver al punto inicial. Varios periodistas creen que, desde el primer momento, la banca debería haber respondido y salido en defensa de su posición. Consideran que los bancos han aceptado ser criminalizados y asumir todos los costes sin ni siquiera intentar explicarse.

**“EL PRINCIPAL
ERROR DE LA BANCA
FUE GUARDARSE
LOS MENSAJES
POSITIVOS QUE
DEBERÍA HABER
HECHO CIRCULAR
JUSTO DESPUÉS DEL
RESCATE DE BANKIA”**

Escasa voluntad legislativa y judicial

Muchos periodistas opinan que determinados embrollos judiciales en los que se ha visto inmersa la banca recientemente podrían haberse atenuado con cierta anticipación legislativa. El claro ejemplo es el alud de reclamaciones recibidas por las cláusulas suelo. La obligación de transponer la normativa europea llevaba varios años apremiando, pero el Gobierno anterior no quiso agilizar el proceso para aprobar una nueva Ley Hipotecaria, que solo entrará en vigor el próximo junio.

“En los últimos años, ningún partido ha escapado de la demagogia contra la banca”

Ajuicio de esos periodistas, el tiempo transcurrido ayudó a enquistar el problema y, lo que resultó peor, ha convertido a la banca en sospechosa habitual ante la justicia. Se pasó de una etapa donde la regulación había resultado insuficiente a otra donde se cuestiona hasta la última coma. Ante cualquier cuestión bancaria que llegue a un juzgado, la mayoría de periodistas están convencidos de que los bancos llevarán casi siempre las de perder.

Foco del ataque político

Casi todos los periodistas aseguran que, en los últimos años, ningún partido ha escapado de la demagogia contra la banca. Atacarla se ha convertido en un recurso habitual que en muchos casos ha servido para alejar el foco mediático de las posibles responsabilidades políticas y asentar en cambio un chivo expiatorio. De hecho, la existencia del gran culpable que representaba ser la banca ha sido la excusa implícita que ha permitido eludir una investigación en profundidad de las interferencias que llevaron a la quiebra a diferentes cajas de ahorros. En el ámbito político, la demanda social de regeneración y



de una completa catarsis nunca se ha atendido proactivamente. Parece muy razonable pensar que la desafección y desconfianza hacia la banca es una pantalla protectora que se ha utilizado muy conscientemente.

POTENCIALES LÍNEAS DE TRABAJO DE CARA AL FUTURO

Los periodistas consultados han ayudado también a esbozar algunas líneas de trabajo interesantes de cara a mejorar la reputación del sector bancario. Ocho puntos que principalmente buscan poner en valor la actividad de sistema financiero y su importante función para la sociedad.

LA EMPATÍA SOCIAL COMO PRIORIDAD

La banca, si quiere superar el problema de desafección, debe hacer de la empatía la espina dorsal de su estrategia de comunicación. La imagen cinematográfica del banquero triunfador y agresivo ni suscita confianza, ni gusta. En su lugar, la sociedad demanda un perfil más cercano y amable. Las entidades deben promover fórmulas sencillas, actuales y directas de relacionarse con la sociedad. Es cierto que el discurso de los presidentes y consejeros delegados del sector bancario ha evolucionado en esta dirección durante los últimos años, pero hay periodistas que, aun con todo, siguen echando en falta un gesto humano, sencillo y sincero, como es arrepentirse y asumir responsabilidades cuando sea necesario.

UN PASO MÁS EN TRANSPARENCIA

Transparencia, transparencia y más transparencia. Es la demanda número uno de los periodistas. La principal reclamación es que las entidades hagan un esfuerzo informativo en su oferta comercial y tengan un trato más equitativo hacia el cliente. No basta con limitarse a cumplir con lo que la CNMV y la propia regulación les marca.

AGILIDAD: DEL SILENCIO A LAS EXPLICACIONES POTENTES Y CREÍBLES

Las entidades deben dejar de esconderse. Es momento de dejar de ir a contrapié. En muchas

ocasiones, la falta de agilidad ha hecho perder al sector la oportunidad de poner en valor y reivindicar su auténtica labor social. Hasta fecha muy reciente, han preferido centrarse en la calidad de los servicios, desatendiendo el apoyo que dan a las universidades o a la inclusión social. Casi todos los periodistas recomiendan perseverar y profundizar en esta segunda vía.

EDUCACIÓN FINANCIERA

El reverso de la confianza incondicional de varias generaciones de españoles hacia sus gestores bancarios es la endeble formación financiera que denota, y que históricamente ha caracterizado al país. La gran mayoría de los periodistas que han colaborado en este informe coincide en que hace falta incorporar la educación financiera a los programas escolares. Recomiendan una asignatura sistemática, que a su juicio resultaría sumamente útil para asentar una relación igualitaria entre clientes y entidades, a diferencia de lo que ha sido práctica habitual hasta ahora. Las entidades financieras deberían auparse como principales defensoras de esta iniciativa.

“Las entidades deben dejar de esconderse. Es momento de dejar de ir a contrapié”

EL PODER DEL LENGUAJE SENCILLO

Muchos periodistas creen que la excesiva complejidad de los contratos ha influido en sentencias negativas para la Banca, especialmente en el caso de las cláusulas suelo. El Tribunal de Luxemburgo puso en duda que determinados clientes llegasen a entender con claridad el contenido de lo que firmaban. La alternativa resulta aparentemente sencilla: utilizar en el propio contrato, o en un documento anexo, un lenguaje sencillo y fácilmente comprensible.

EXHAUSTIVIDAD EN EL ANÁLISIS

El aumento de la litigiosidad y la sospecha casi endémica que pesa sobre el sector han impedido a los bancos reivindicar sus derechos, su valor social y la necesidad de contar con seguridad y predictibilidad jurídica para ejercer su labor. Los periodistas echan de menos una actitud más coordinada y divulgativa de los puntos de vista de la banca.

UNIÓN Y CORPORATIVISMO

En opinión de los periodistas, parte del problema anterior se ha producido por la habitual desunión entre las entidades financieras. Han faltado causas

comunes lideradas por el conjunto de entidades, y esa sería una de las iniciativas que los periodistas consideran cruciales para que los bancos mejoren su imagen.

LIDERAR LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES

Otra de las recomendaciones más habituales entre los periodistas es un cambio de perspectiva y de punto de vista. No se trata de seguir centrando los mensajes en que los bancos no han sido responsables de los problemas de los que se les acusa, sino de conseguir convencernos a todos de que han sido, son y seguirán siendo parte fundamental del crecimiento y del desarrollo del país.

Ficha técnica:

- Número de periodistas entrevistados: 17
- Tipología de medios de comunicación: diarios nacionales (4), diarios económicos (5), diarios nativos digitales (5) y agencias de noticias (3).
- Formato: entrevistas individuales (4) y encuentros grupales (13).
- Cuándo se han realizado las entrevistas: entre el 8 y el 25 de abril.

AUTORES



Luis Guericagoitia. Director del área Corporativa Financiera. Antes de incorporarse a LLYC, Luis trabajó como gerente de Comunicación Externa de ING en España y Portugal. También ha trabajado en el Departamento de Comunicación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y en el periódico Cinco Días como periodista. Ha asesorado a clientes relevantes como Barclays, JB Capital Markets o Oliver Wyman. Además, tiene una amplia experiencia como asesor en transacciones de fusiones y adquisiciones destacadas, como la fusión entre Gamesa y Siemens Wind Power o la oferta pública de adquisición de Orange y Jazztel. Es Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto y Master en Periodismo por El País.



Juan Carlos Burgos. Gerente del área Corporativa Financiera. Trabaja en LLYC desde mayo de 2014, después de hacerlo durante más de 20 años en Hermes Consultores de Comunicación. Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense, estuvo cuatro años adscrito al programa nacional de formación de personal investigador en las Universidades Complutense y Nacional Autónoma de México. Está especializado en los sectores bancario, constructor e inmobiliario, asegurador, energético y de medios de comunicación.



Valvanera Lecha. Gerente del área Corporativa Financiera. Trabaja en LLYC desde octubre de 2012, donde se ha especializado en comunicación financiera, asesorando a clientes del sector bancario y participando en la comunicación de operaciones corporativas y de mercado. Es licenciada en Periodismo por la Universidad de Navarra y cursó un Máster en Comunicación Política y Corporativa impartido por este mismo centro en colaboración con la George Washington University.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

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

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General de Estrategia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y Director General de Talento e Innovación
gpanadero@llorenteycuenca.com

Carmen Gómez Menor
Directora Corporativa
cgomez@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

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

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozaalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luísa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@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 del Área
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezni@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

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

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

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

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Américas, Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

277 Park Avenue,
39th Floor
New York, NY 10172
Tel. +1 212 371 5999 (ext. 309)

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412,
Piso 14 Col. Juárez, Alcaldía.
Cuauhtémoc CP 06600,
Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower,
piso 9 Calle 57,
Obarrío - Panamá
Tel. +507 206 5200

San Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta
7 Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General
350 metros oeste
Trejos Montealegre,
Escazú, San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

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

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

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

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

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

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

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

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente Consejero
faylwin@llorenteycuenca.com

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



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

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

IDEAS LLYC 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 IDEAS LLYC.

llorentycuenca.com
www.revista-uno.com