

» Portugal: La crisis de reputación en el sector de la banca

Lisboa » 07 » 2016

Cuando un leopardo muere, deja su piel. Cuando un hombre muere, deja su reputación.

Esta enseñanza tiene miles de años, pero se ha conservado en el tiempo a través de la sabiduría popular china. En Portugal, el proverbio tiene un rostro: 9 de diciembre de 2014.

Cuando entró en la sala n.º 6 del Parlamento, Ricardo Salgado se enfrentó a una muralla de fotógrafos que, cronometrados al segundo, dispararon flashes sin parar durante largos minutos.

Varios periodistas se sentaron en el suelo y en los escalones de madera porque los sitios eran insuficientes para tanta curiosidad. Eran las primeras declaraciones de Ricardo Salgado en ocho meses; las primeras desde la desaparición del histórico Banco Espírito Santo. «¿Qué iba a decir Salgado? ¿A quién iba a atacar? ¿Cómo se defendería y cómo justificaría la caída del BES?». El antiguo banquero contestó en un largo y pausado discurso de 50 páginas; 40 minutos que se resumen en dos frases: «Cuando un leopardo muere, deja su piel. Cuando un hombre muere, deja su reputación.»

Sería muy difícil escribir sobre el sistema financiero portugués sin recordar este episodio. En tan solo siete años, Portugal ha visto desaparecer a cuatro bancos nacionales. Todos considerados intocables - tal como su reputación y la reputación de los ejecutivos que los lideraban. Y si hay una lección que estos acontecimientos han dado a la banca nacional es la importancia de la reputación y de la credibilidad, que, al fin y al cabo, no son solo indicadores de imagen o conceptos de comunicación para atraer clientes. Porque cuando fallan, los clientes reaccionan.



EL VALOR DE LA REPUTACIÓN

Analicemos el caso del Banif. En diciembre de 2015, un domingo de fútbol, noche sagrada para los amantes del deporte y horario noble para las audiencias televisivas, surge una noticia a pie de página relatando que el banco podría estar en riesgo y que cerraría esa misma semana. En aquel momento era tan solo una habladuría, pero esa habladuría, que se haría realidad semanas más tarde, le costó 900 millones de euros en fugas de depósitos, transferidos del Banif a otros bancos solo en una semana. Es tan solo un ejemplo de lo que puede costar una sola frase que afecte a la reputación de los bancos. Analizando los datos, habrá pocos sectores en los que estos números sean tan visibles. Porque, al fin y al cabo, en la banca la reputación vale muchos miles de millones de euros.

¡Recuperar la reputación! Esta es la prioridad de la banca portuguesa en la actualidad. O al menos, debería serlo. Sin ella, y sin iniciar un largo camino de diálogo y recuperación de la confianza de sus diferentes actores, será más difícil recuperar la rentabilidad del negocio. Es lo mismo que decir, en un lenguaje más técnico, que la reputación es, en este momento, una especie de activo desvalorizado. Y dicen las reglas que, en estos casos, es necesario reconocer las pérdidas y, consecuentemente, crear provisiones. Es decir, es necesario reconstruir la reputación para recuperar el equilibrio financiero.

En Portugal, el caso BES tuvo lugar hace ya dos años y modificó profundamente la forma en que los portugueses ven a los bancos y a sus directivos, sobre todo debido a la dimensión del Grupo Espírito Santo, y porque en este caso se trata de indicios delictivos en los que se ve involucrado el que fue el mayor imperio financiero portugués. Hecho que, inevitablemente, ha resultado en grandes perjuicios para la reputación de todo el sistema financiero.

Pero no es un caso único. Años antes, en 2009, el país ya había asistido al momento en el que José Oliveira e Costa, ex-Presidente del BPN, entraba al Parlamento, acompañado por funcionarios de prisiones, para declarar en la Comisión de Investigación que investigó el caso BPN.

No estamos, con estas referencias, responsabilizando a los banqueros mencionados, pero estos episodios no pueden ser borrados de la cronología de acontecimientos que, inevitablemente, han llevado a la situación que vive actualmente el sector financiero y que ha traído al vocabulario de cualquier portugués expresiones como «banco malo» o «activos tóxicos».

En 2008 también el BPP se encontraba en quiebra. Cuatro años más tarde, con el país en situación de rescate financiero y con las nuevas exigencias de ratios de capital, el BPI, el BCP y Banif recurrieron a la línea de recapitalización de la Troika. De los tres, uno acabó cayendo: Banif, que después de no conseguir liquidar la deuda, acabó siendo vendido a precio de saldo al Santander Totta.

Parece demasiado para un país tan pequeño, y sin embargo aun hay más. Es necesario citar las disputas públicas entre accionistas de grandes bancos; el Novo Banco, la versión renacida del BES, que aún está a la venta tras un intento fallido; o incluso la Caixa Geral de Depósitos, que se prepara para recibir un nuevo aumento de capital. Analizando los datos, desde 2008, el Estado portugués ha inyectado ya cerca de ocho mil millones de euros en el banco público.

DESAFÍO GLOBAL

En Portugal las cosas son así, pero no es un caso aislado en lo referente a las dificultades del sector financiero y a los pasivos de reputación. El mundo ya había cambiado el 15 de septiembre de 2008, con el colapso de Lehman Brothers y los impactos que aun hoy se sienten, ocho años después.

El estudio "Confidence in Banks, 1979-2011", de Gallup, una empresa de estudios de opinión norteamericana, muestra que en octubre de 2010 la confianza de los americanos en los bancos había caído hasta el 18 %, el nivel más bajo de la historia. Ese año, por ejemplo, el Banco de América, el mayor banco de los Estados Unidos, presentó pérdidas superiores a dos mil millones de dólares.

La preocupación por el valor de la reputación no es, con todo, un problema exclusivo de los tiempos que corren. La primera definición de Riesgo de Reputación la elaboró la Reserva Federal de los Estados Unidos en 1995: «es el potencial por el que la publicidad negativa, respecto a las prácticas de negocios de una institución, sea verdad o no, puede causar una disminución de los clientes, litigios onerosos o reducción de ingresos». Es una definición más amplia de lo que parece a primera vista, sobre todo si tenemos en cuenta la cantidad de plataformas de comunicación, en su mayoría digitales, que surgió en 20 años, donde podrán nacer o que podrán potenciar crisis.

En 20 años no han surgido fórmulas matemáticas para resolver crisis de reputación. Estas se resuelven con acciones y palabras, y es en este capítulo donde entra la comunicación y todo el valor que las estrategias pueden tener. Desde los medios de comunicación más tradicionales hasta las redes sociales, pasando por los códigos de responsabilidad social y corporativa y, claro está, por la ética y la transparencia en el liderazgo, todos estos elementos son pasos fundamentales en el difícil camino que las instituciones tendrán que recorrer hasta alcanzar unos buenos niveles de confianza y reputación, que son, como en cualquier negocio, las mayores ventajas competitivas.

Sin embargo, es necesario reconocer que, para obtener resultados y crear un compromiso auténtico con los diferentes interlocutores de los bancos, la estrategia debe ser global. De entrada, porque a pesar de que un CEO tenga la custodia de la reputación del negocio, esta solo se alimentará si hay un compromiso y una armonización con todas las estructuras de la organización. Y el cuadro quedaría incompleto si no citásemos también el papel de los clientes. ¿Está la

“Es necesario reconocer que, para obtener resultados y crear un compromiso auténtico con los diferentes interlocutores de los bancos, la estrategia debe ser global”

población preparada para gestionar dinero, sobre todo, en un contexto de dificultades? ¿Está preparada para desafiar a los bancos? Los clientes son los primeros signatarios de las prácticas bancarias, y cuanto mayor sea el grado de conocimiento sobre materias de primera necesidad, como el dinero y su gestión, mayor será el seguimiento de las instituciones, lo que, consecuentemente, las volverá más permeables a cualquier tipo de crisis. De acuerdo con el último ránking de la agencia de calificación crediticia norteamericana Standard&Poor's, Portugal tiene una cultura financiera del 26 %, mientras que la media global es del 33 %. Incluso pueden parecer meros puntos porcentuales, pero, a decir verdad, los números indican que mucha gente, además de no saber gestionar el presupuesto familiar, puede estar validando situaciones de mala gestión.

¿No debería ser este un pilar básico en la educación? Enseñamos a los más pequeños a hacer cuentas con las monedas de la hucha y a gestionar pequeñas cantidades. Pero ¿a partir de ahí, que?

PRIMERO LAS PALABRAS. DESPUÉS LOS NÚMEROS

«Nosotros seremos probablemente la última generación que utilice tarjetas de débito y de crédito», dice John Stumpf, el CEO del Wells Fargo, uno de los bancos más valiosos del mundo. Stumpf, líder citado siempre que se habla de la revolución digital en la banca, defiende que los banqueros deberían estar más ilusionados con los cambios. ¿Por qué? Porque permiten generar un compromiso con los clientes, siempre online, en cualquier momento y en cualquier lugar.

Es innegable. Stumpf tiene razón. Los bancos se están transformando. La sucursal es la banca online y los gestores bancarios son, ahora, simples pantallas. La era de la banca como la conocíamos hace cientos de años ha llegado a su fin. Y la de la comunicación también. ¿Porqué no usar ese cambio para empezar de nuevo?

Los más conservadores dirán que la revolución digital puede acabarles con el negocio, pero no es difícil prever que los bancos que no se adaptan fácilmente desaparecerán.

Por ello, prestemos atención a la transformación como una oportunidad, y no como una amenaza. Si los nuevos canales de comunicación abren nuevos y mejores caminos hacia el compromiso con los clientes, y si es necesario generar esa participación para recuperar confianza, ¿por qué no aprovechar las nuevas plataformas y los nuevos medios de comunicación para llegar a los clientes y ganar puntos de reputación?

Ese es el desafío, y es un desafío a escala global. Y la respuesta está en el tiempo: el tiempo inmediato en el que las respuestas deben darse... y el tiempo necesario para reconstruir la reputación de los bancos. Y en el tiempo debe perdurar el susodicho proverbio: «Cuando un leopardo muere deja su piel. Cuando un hombre muere deja su reputación.» Sobre todo, si es banquero o empleado de banca, regulador o simplemente cliente de un banco.



Tiago Vidal es director general de LLORENTE & CUENCA Portugal. Desempeñó funciones de Head of Corporate Communications de Sonae Sierra, liderando, en ese cargo, todas las actividades de comunicación B2B en los 14 países donde la empresa está presente. Su experiencia comprende asimismo la Gestión de las Relaciones Públicas del Centro Comercial Colombo, Account Manager de Imago y profesor residente de «Advanced Public Relations and Crisis Management» de la European Retail Property School del International Council of Shopping Centre. Es licenciado en Ciencias de la Comunicación, especializado en Marketing y Relaciones Públicas, tiene un Posgrado en Gestión (Universidade Nova de Lisboa) y dos cursos ejecutivos de Corporate Finance Management (London Business School) y Marketing Internacional (INSEAD).

tvidal@llorenteycuenca.com



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