

15/21

LAS CLAVES

Por **Fernanda Barbosa****UN CAMBIO «INEVITABLE» Hacienda sopesa subir más impuestos, pero protege el IVA**

El incremento de los tributos no se restringirá a los impuestos especiales que gravan el crudo y el tabaco. El secretario de Estado de Hacienda, Carlos Ocaña, ha admitido que estudia aumentos de otras figuras tributarias para combatir al déficit. En su opinión, es «inevitable». La discusión tendrá lugar cuando el Gobierno presente su proyecto de Presupuestos para 2010. La única tasa que parece estar protegida es el IVA, pese a su gran peso recaudatorio. Según Ocaña, una subida de este impuesto podría disminuir aún más el consumo, ya muy debilitado por la crisis.

**RESCATE DE LAS CAJAS Zapatero apoya el veto de las autonomías a las fusiones**

El Fondo de Reestructuración y Ordenación Bancaria (Frob) que ultima el Gobierno suscita controversias. Elena Salgado anunció el lunes que cualquier actuación de ese fondo no irá orientado a la recapitalización de entidades, ante la posibilidad de que alguna autonomía vete la participación estatal en una caja intervenida. Sin embargo, las CCAA no están dispuestas a perder ese derecho, un aspecto que Zapatero apoya, en contra de su vicepresidenta. Con el decreto ley todavía en el aire, las cajas esperan una solución que alivie sus balances mientras la morosidad se dispara.

LA 'MANO VISIBLE' Obama refuerza el poder del Estado para enfrentar la crisis

Tras meses de negociaciones con el sector financiero y el Congreso, Barack Obama anunció el pasado miércoles sus nuevas medidas para combatir la crisis. La solución se resume en una palabra: regulación. La *mano invisible* que tuvo poder en la economía estadounidense con G. W. Bush, Clinton y Reagan ahora estará vigilada por el Estado. La reforma aumenta el poder de la Reserva Federal, que no sólo supervisará bancos y aseguradoras, sino también a las grandes empresas.



NÚMEROS

250 millones de euros es lo que prestará el Gobierno español al Ejecutivo de Cristina Fernández para financiar la expropiación de la compañía aérea Aerolíneas Argentinas.
340.000 euros es lo que cobró el año pasado el ex presidente de CCM, Juan Pedro H. Moltó, según un informe del Banco de España. Su sueldo aumentó un 78% respecto a 2007.
36,5% más de lo que tenían ahorrado es lo que debían los españoles a los bancos, cajas y cooperativas de crédito, el pasado mes de marzo.

> EL DEBATE

Transparencia y sencillez para devolver la confianza

REGGY DE FENIKS Y ROGER PEVERELLI

En el ámbito internacional, tanto los gobiernos como las empresas financieras están llevando a cabo toda una serie de iniciativas para recuperar la confianza en el sector financiero. Bancos y aseguradoras están cada vez más convencidos de que la transparencia y la sencillez son claves para el futuro del sector financiero.

La mayoría de los bancos y de las aseguradoras se toman muy en serio la necesidad de filtrar su cartera de productos y servicios por criterios de transparencia y sencillez. Una compañía de seguros de vida alemana nos dijo que, tras realizar un breve inventario, se habían dado cuenta de que tenían nada menos que 150 productos de seguro diferentes en cartera. En la esfera internacional, esta cifra se multiplica.

La dimensión de estas cifras hace que la oferta sea totalmente opaca para los consumidores, por no mencionar la complejidad de cada producto y de todos los servicios prestados. Pero hay más casos significativos.

Un asesor financiero francés llegó a tener unos 400 fondos de inversión diferentes. Una aseguradora suiza pidió a sus directivos que cumplimentasen sus propios formularios de solicitud, los que se entregan normalmente a los clientes. Ninguno de ellos pudo hacerlo en menos de cinco minutos. Experimentar los productos o procesos de compra propios es una buena manera de poner a prueba al personal de dirección.

La sencillez empieza por intentar ver las cosas desde el punto de vista del cliente. Por ejemplo, una manera de mantener un número reducido de productos es tener un número reducido de jefes de producto, pues si contratas a un jefe de producto, su tendencia natural será desarrollar nuevos productos.

La sencillez no es incompatible con la innovación, como se podría pensar. En muchos casos hace falta mucha concentración y esfuerzo para conseguir que los formularios, los procesos y los sistemas sean sencillos y comprensibles. La necesidad de conocimientos y aptitudes para la innovación es mayor cuando se quieren productos sencillos que cuando se trata de desarrollar otros más complejos. Se requiere un enfoque innovador, centrado en el cliente y en sus necesidades.

Una razón importante para ello es la distancia entre la alta dirección y el personal que está en contacto directo con los clientes. Esta distancia explica el desarrollo de productos que, al final, nadie entiende. Pero ¿cómo asegurarse de que toda una organización comprende la estrategia marcada por sus dirigentes? Una forma de hacerlo es *vivir con sencillez*.

Hemos encontrado una gran compañía de seguros que se impone a sí misma que sea sencillo hacer negocios con ella en todos los mercados del mundo. Esto significa que la sencillez ha de formar parte de todo lo que se hace. Hay que incorporarla a la memoria de la empresa, desde la selección de personal hasta los sistemas de gestión, pasando por la determinación de los perfiles laborales, la formación, el desarrollo de productos, la definición de objetivos y el diseño de los presupuestos. Prácticamente todos los consumidores se han preguntado en los últimos meses por qué no han recibido una carta de su banco explicándole cómo afecta la crisis crediticia a su situación personal. Casi todos los bancos del mundo con los que hemos hablado admiten este problema, pero también señalan que, debido a las normas vigentes, se tarda de mes y medio a cuatro meses en certificar la legalidad de una carta.

Resulta paradójico: las normas que se han establecido para promover la transparencia tienen el efecto contrario y contribuyen a crear la imagen de un sector que no se preocupa por el cliente. Sencillez y transparencia son tendencias que ya comenzaron hace algunos años, como puede verse en los conceptos de Easyjet, ING Direct o el *Sentido* y *Sencillez* de Philips y productos como la Hipoteca Fácil y el Depósito Claro. La principal fuerza motriz solía ser facilitar

las cosas a los consumidores que se enfrentaban con un mundo cada vez más complejo y con falta de tiempo. Ahora, especialmente en el mundo financiero, estas tendencias están lanzadas debido a la necesidad y al deseo de *volver a los fundamentos*.

Los primeros resultados de un estudio que está llevando a cabo la consultora internacional VODW Marketing, por encargo de clientes bancarios, demuestra que la confianza en los bancos no se va a recuperar con iniciativas cosméticas. Gran parte (jun 40%) de la confianza del consumidor tiene que ver con el servicio que reciben habitualmente. Esta experiencia de servicio debería ser sencilla: productos comprensibles, una organización accesible, procesos claros y breves, trabajar con iniciativa, hacer lo que se promete y sin sorpresas.

Es evidente que las empresas y las aseguradoras que consigan destacar por su sencillez y transparencia en sus operaciones cotidianas serán las que recuperen y conserven la confianza del cliente.

Reggy de Feniks (9senses) y Roger Peverelli (VODW) son consultores de estrategia y coautores del libro *The future of finance*.



PUÑO

Hasta el 40% de la confianza del consumidor tiene que ver con el servicio que recibe habitualmente

22/28

LA AGENDA

Por **María Canales**● **Lunes 22**

Inmobiliario. KPMG analizará el tema: *El sector inmobiliario hoy: reestructuraciones financieras*.

● **Martes 23**

Telefónica. La operadora celebra su junta general de accionistas, en la que se esperan nuevamente protestas sindicales contra el presidente del grupo, César Alierta.



César Alierta, presidente de Telefónica.

Laboral. La Asociación de Grandes Empresas de Trabajo Temporal (AGETT) presenta el Informe *Flexiseguridad laboral en España*, en colaboración con el Centro de Predicción Económica (CEPREDE) de la Universidad Autónoma de Madrid.

Jornadas. Unidad Editorial Conferencias y Formación celebra la sesión internacional *Las Ciudades y los Eventos Globales*.

Dividendo. Unipapel pagará a sus accionistas 0,12 euros por acción.

● **Miércoles 24**

Estudio. Merrill Lynch Gestión de Patrimonios y Capgemini presentan el Informe sobre la Riqueza en el Mundo, que analiza la evolución anual de la riqueza mundial en manos de particulares y las tendencias de inversión de los grandes patrimonios.

Hipotecas. Sale el dato de los créditos hipotecarios constituidos en abril. En marzo, el importe medio de éstos descendió un 13,3% en tasa interanual.

● **Jueves 25**

Industria. El INE publica el Índice de Precios Industriales de mayo. En abril, éste cayó un 0,3% respecto al mes anterior.

EEUU. Se publica el dato definitivo del crecimiento económico del país en el primer trimestre del año. Según los datos preliminares, el PIB de EEUU se contrajo un 6,1% anualizado en el primer trimestre de 2009.

● **Viernes 26**

Accionistas. La petrolera Cepsa y la operadora Ono celebran sus juntas de accionistas.

● **SORPRESAS**

Fusión. El viernes se celebra la junta de accionistas de Gas Natural. En ella, además de aprobarse las cuentas anuales del grupo, el presidente de la compañía, Salvador Gabarró, propondrá aprobar la operación de fusión por absorción con Unión Fenosa y Unión Fenosa Generación. La integración permitirá crear la primera compañía de gas y electricidad de España y una de las 10 primeras de Europa. Gas Natural llevará a cabo a principios de año una ampliación de capital de 3.501,6 millones de euros, con la emisión de 447,8 millones de nuevas acciones, para financiar la compra de Fenosa.