



LA ESCOPETA NACIONAL

LOS BANCOS, NO. SON LAS CAJAS



CARLOS CUESTA

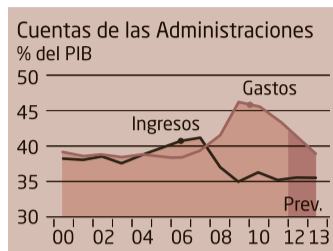
No han sido los bancos. Han sido las cajas. Y no son los banqueros, sino los políticos que jugaron a ello con evidente interés electoral. Mientras se sigue hablando de los supuestos efectos malvados que

propiciaría en España un avance hacia la privatización de los servicios básicos, descubrimos que siguen siendo las cajas las que necesitan ayuda –y la reciben– y que somos los ciudadanos, y los propios bancos privados, los que soportamos ese apoyo. ¿Por qué gran parte de los que inflaron la *pseudo* banca pública a través de cajas de ahorros son los mismos que ahora pretenden bloquear la gestión privada en la Sanidad o la Educación? Pues porque esta crisis ha puesto en evidencia que cada servicio regulado o empresa pública controlada por un partido acaba primando la caza de votos frente al interés de los ciudadanos. Por eso se dispara la deuda en los servicios básicos –dónde nadie quiere asumir la realidad económica si supone perder el voto de un paciente, un usuario de autobús o un universitario–. Y por eso se creó la *burbuja* hipotecaria en España, donde principalmente las cajas rebasaron los límites del riesgo concediendo créditos a clientes –inmobiliarias o particulares– más que dudosos, pero que a buen seguro agradecerían electoralmente –o por otra vía menos confesable– el flujo de dinero. Claro que se han dado ayudas a las entidades. Pero no a todas.

> **Mientras las** cajas englobadas en BFA-Bankia, Catalunya Banc, Novagalicia, BMN, Duero-España, Banca Cívica y Unnim recibían el respaldo de más de 15.000 millones, otras entidades –en concreto, la mayoría de las privadas– se veían obligadas a costear, no sólo su reestructuración, sino también la de las cajas más dañadas. Así, de los 187.394 millones a los que asciende el coste de la banca hasta el momento por sus intentos de saneamiento, 112.000 millones han sido puestos ya por ellas mismas. Otros 53.842 millones deben dotarlos a causa de la última reforma financiera. Y otros 6.202 millones han sido financiados por el Fondo de Garantía de Depósitos, partida que, a su vez, ha sido dotada por las propias entidades.

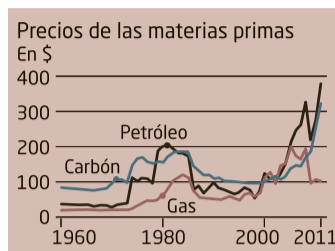
> **El resto corresponde** a las inyecciones del Frob (dinero público). Es decir, que muchos bancos cautos han tenido que pagar a las entidades caídas, casualmente cajas, y que, de hecho, ya en la pasada legislatura absorbieron el fondo de garantía de los bancos tras agotar el suyo propio. La historia se repite. El Estado –o sea, nosotros– se queda –nos quedamos– con los *activos malos* y los bancos reciben la petición de anticipar 20.000 millones de los futuros pagos al fondo de garantía para seguir ayudando a las cajas dañadas. No es hora de demagogia contra el capitalismo. Sino de asumir la realidad de un enorme fracaso de la gestión pública.

LAS CLAVES DE LA SEMANA



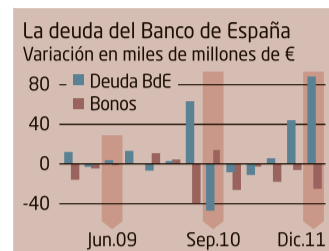
MAL, PERO NO TANTO

El último informe del BBVA sobre la Situación de España, presentado esta semana, es relativamente optimista y cree que nuestro país logrará cumplir con sus objetivos de déficit este año. Y que, el año próximos, el crecimiento de la economía será del 0,6%.



UNA DÉCADA AL ALZA

Aunque hace unos cuantos meses que el precio de las 'comodities' no es la principal preocupación para la economía mundial, su evolución es digna de análisis. Desde el año 2000, la subida de los precios ha sido más que notable, según datos de la OCDE.



DEUDA PREOCUPANTE

Los datos del Banco de España, recopilados por Tano Santos, muestran la «progresiva sustitución de capital privado por capital público», que se registra como deuda del Banco de España con otros bancos centrales del Eurosistema. Preocupante.



CURIOSAS AFINIDADES

M3 es un indicador que se utiliza para representar la cantidad de dinero en circulación (no sólo efectivo). Si se compara con los préstamos al sector privado en EEUU se percibe una relación quizás más próxima a la que tiene con los tipos de interés a cero.

ANÁLISIS / POR REGGY DE FENIKS Y ROGER PEVERELLI

ANTE TODO, LOS CLIENTES

En la actualidad se está prestando una gran atención a las instituciones financieras, que están pugnando por sobrevivir a corto plazo. Es lógico, pero se corre el peligro de que el proceso de cambio estructural, cuyo principal objetivo es lograr que las instituciones financieras se centren más en el cliente, que es la clave para la supervivencia a largo plazo, pase a un segundo plano. Desde el comienzo de la crisis, los bancos y las aseguradoras de todo el mundo proclaman unánimemente que quieren poner al cliente en el primer lugar. Las investigaciones de mercado muestran, sin embargo, que todavía hay un considerable potencial de mejora respecto de lo que perciben los clientes. Una razón importante es sin duda la atención que se ha prestado en gran parte del sector financiero a la supervivencia y a los movimientos de consolidación. Otra, que el tamaño enorme y la complejidad de los grandes proveedores de servicios financieros hacen que sea imposible un gran cambio de un día a otro.

Lo primero de lo que tenemos que darnos cuenta es de que centrarnos en los intereses de los clientes no es lo mismo que tratar de lograr su plena satisfacción. Los clientes pueden estar muy satisfechos con la entrevista sobre la hipoteca y especialmente contentos de poder comprar la casa de sus sueños. Ahora bien, si a continuación firman una deuda que no van a poder afrontar, es que no se han tenido suficientemente en cuenta sus intereses. Por otra parte, podrán sentirse muy insatisfechos si se les deniega una hipoteca, aunque eso evite problemas de mucho calado en el futuro. El credo de Unilever es un ejemplo de cuando realmente se centran en los intereses del cliente.: *Añadir vitalidad a la vida*. La idea debe estar arraigada en el corazón de la empresa: en la cultura, en la inspiración de unos valores que se sienten realmente y en el modelo de negocio, es decir, en la forma en que la empresa gana dinero. Esto debe traducirse de manera inmediata en todas las facetas de la empresa: el cliente debe ser el único punto de partida y el más importante. Lo que hacemos por los clientes es la principal medida de éxito para todos los miembros de la organización.



CÉSAR FERNÁNDEZ

Nosotros hemos identificado más de 50 puntos que ayudan a que el interés de los consumidores se transforme en algo más tangible y que se interiorice en la empresa. Vemos que, primero, el interés del cliente no es una consigna que esté todavía bien asimilada y sea compartida en todas partes. El peligro es que un gran número de bancos y aseguradores no irá más allá, de modo que las llamadas telefónicas se contestarán amablemente y las cartas se responderán en un plazo no mayor de tres días, como si se tratara simplemente de marcar como realizadas las tareas pendientes, pero sin que, en esencia, eso suponga nada más que una ligera mejora de un proceso ya existente.

A la vista de la magnitud y la complejidad de los proveedores de grandes servicios financieros establecidos, es poco razonable esperar que los cambios necesarios se puedan producir rápido. Sin embargo, vemos que muchos de los grandes bancos y aseguradoras trabajan e invierten para que en ellos se aplique ese enfoque de atención al interés del cliente. Por desgracia, éste no llega a ver una gran parte de estos esfuerzos, y mucho menos a apreciarlos. Los resultados y los beneficios se perciben de manera insuficiente.

Para demostrar que los resultados se pueden lograr en corto plazo, hemos identificado aceleradores que ya han sido aplicados con éxito. Mango, una de las grandes marcas, selecciona a sus empleados de acuerdo con unos determinados rasgos de personalidad. Sólo si demuestra que es humilde y que se esforzará por que todo funcione en armonía, podrá el candidato unirse a la firma. Mango pone un cuidado enorme en que quienes no se amolden a estas características no tengan oportunidades dentro de la organización.

También es importante otorgar al cliente un papel visible. En Philips, éste se integra de manera activa y de un modo estructurado en todos y cada uno de los escalones del proceso. ¿Tiene usted una idea para un nuevo producto? Inmediatamente se le pregunta en qué tipo de cliente estaba pensando al dar forma a la idea. Luego, hay que ver si ese tipo del cliente se convalidaría con los reales de la propia empresa. Y le preguntarían para conocer cómo ha ocurrido todo ese proceso.

En otras compañías, como Allianz, el objetivo principal es que los clientes estén dispuestos a recomendar la empresa. Mediante una medición y una retroalimentación continua, los empleados se *encaran* todos los días con el usuario, de modo que esta perspectiva está realmente interiorizada en el mismo ser de la empresa. El número de recomendaciones es el criterio principal de evaluación de cada empleado, incluida la dirección. Allianz ha descubierto que existe una relación directa entre el índice de recomendaciones y su crecimiento.

Las mejores prácticas que hemos encontrado en todo el mundo demuestran que centrar la atención en el cliente no es un factor de coste sino un factor de crecimiento en el futuro. Sin embargo, es necesario que todo el mundo lo vea así. ¡Y que lo viva! Como nos dijo el máximo ejecutivo de una entidad financiera, «la orientación al cliente es una actitud, y una actitud, por definición, no tiene costes, es gratuita»

Reggy de Feniks y Roger Peverelli son consultores estratégicos y autores de *Reinventar los Servicios Financieros*.