

A Fondo

# Palancas para recuperar la reputación bancaria



JOSÉ LUIS CORTINA  
Presidente de Neovantas

Transparencia, agilidad, personalización y seguridad son las grandes claves estratégicas

Aunque aparentemente no parece que los bancos hayan visto penalizados, sus resultados por los últimos escándalos derivados de lo que se pueden considerar prácticas abusivas, como las preferentes o las cláusulas suelo, veremos cómo la presencia de nuevas alternativas, como las *fintech* o grandes empresas tecnológicas que ofrecerán nuevos modelos relacionales a los clientes, afectará a la cuota de mercado del sector bancario como la entendemos en la actualidad.

De esta forma, cabe mencionar los resultados del *II Barómetro de innovación financiera* del pasado noviembre, de Funcas, en el que se destaca que cuatro de cada diez clientes de banca considerarían contratar servicios financieros en Google, Amazon o Apple, lo que supone un aumento del 70% respecto al *I Barómetro de innovación financiera*, publicado en febrero de 2018. En el mismo informe se señala que la seguridad y la confianza, con el 32%, es el segundo factor más relevante que tienen en cuenta los clientes a la hora de valorar una entidad financiera, por detrás del precio con el 49%.

Ante esta situación, para recuperar poco a poco la confianza perdida por los clientes, la banca debe de transmitir transparencia que deberá articularse vía tres elementos relacionados entre sí. En primer lugar, sentar las bases de una relación de confianza futura, continuando con la asunción de responsabilidades de los errores cometidos en el pasado. En este camino, basta como ejemplo la devolución de más de 2.800 millones, que ha realizado Bankia, a más de 170.000 titulares de preferentes o subordinadas o las facili-

dades que están dando algunas entidades de cara a evitar conflictos judiciales con las cláusulas suelo.

En segundo lugar, la transparencia deberá guiar la relación con los clientes en el día a día, desde una gestión y comunicación de comisiones más clara (en algunos casos impuestas desde los reguladores) a un diálogo más directo y profesional (apoyados en la tecnología para hacer propuestas de interés al cliente) y hasta plataformas de banca digital simples y sencillas de utilizar. Estas plataformas, al permitir mayor autogestión por parte del cliente, incrementarán la autonomía de este y aportarán una mayor transparencia en los procesos.

En tercer lugar, serán los propios espacios físicos los que deberán acompañar la imagen de transparencia como son las nuevas oficinas *store* de CaixaBank, o que incluso integren al cliente en su día a día como los espacios de trabajo colaborativos que está implantando Santander en algunas de sus sucursales.

Por otro lado, y de cara también a mejorar su reputación, está la necesidad de ganar en agilidad en sus procesos y poder dar respuesta rápida la banca frente a los nuevos *players* (*fintech*) que comienzan a aparecer. A la rigidez organizacional, que tradicionalmente ha caracterizado al sector, se une una presión normativa mucho más exigente. La digitalización de la mayoría de las operaciones financieras ha permitido una mayor agilidad en la relación con los clientes, así como los modelos de gestión remota, que suponen una primera respuesta eficaz frente a este reto. Si bien, aún quedan otros retos por superar, como la correcta capacitación a los



Detalle de la fachada de la sede del Banco de España en Madrid. PABLO MONGE

empleados para una nueva manera de hacer banca o continuar con el impulso en transformación digital.

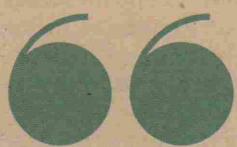
Otro de los elementos cruciales que deben tener en cuenta las entidades financieras para elevar sus niveles de reputación es proporcionar al cliente una personalización diferenciada de sus productos. Según la encuesta realizada por la Global Consumer Pulse Research, el 48% de los usuarios espera un trato especializado por ser un buen cliente y el 33% de los clientes que abandonaron su entidad considera que faltaba esta personalización. Esto nos alerta sobre la importancia de que las entidades financieras sean capaces de incorporar la capacidad de explotar y extraer valor de toda la información de la que disponen de cara a poder ofrecer una

experiencia personalizada a sus clientes. No sirve con conocer su edad y sus ingresos, sino ir más allá entendiendo sus inquietudes, gustos, prioridades, su círculo social... o incluso elaborando patrones de comportamiento y de consumo de perfiles similares, que ayuden a personalizar las ofertas.

Por último, hay que destacar que la base del sistema bancario es la confianza y esta no se puede entender sin el componente de la seguridad. Actualmente existen numerosas normativas que obligan a las entidades financieras a cumplir con un alto grado de seguridad, tanto para el correcto funcionamiento interno a nivel de procesos como para la protección de la información sensible y de la de sus clientes. Del mismo modo, y debido al

auge de las oficinas virtuales o de los modelos de gestión remota, se han realizado numerosas inversiones en los últimos años para garantizar la seguridad en las transacciones dinerarias o de información, por lo que podemos afirmar que la banca cuenta con unos altos parámetros de seguridad en sus operaciones, si bien siempre hay que estar alerta y mejorando en este frente.

En definitiva, para volver a los niveles de reputación que las entidades financieras tenían en época precrisis, el sector deberá poner especial atención a los aspectos de transparencia, agilidad, personalización y seguridad para de esta forma recuperar la confianza del cliente y llevar a cabo una gestión eficaz de todos los servicios que presta.



Quedan retos por superar, como la capacitación a los empleados para 'una nueva manera de hacer banca'