



La crisis reputacional de la banca

[iStock]/Thinkstock.

«It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it.
If you think about that, you'll do things differently.»
Warren Buffett

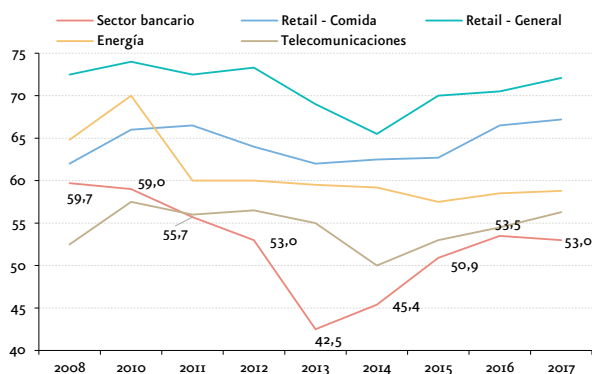
Federica Troiano | Consultora del área de Servicios Financieros de Afi
Fernando Rojas @Ferojas | Consultor del área de Servicios Financieros de Afi

Gestionar fondos ajenos conlleva implícita la gestión de los riesgos asociados. Y cuando el riesgo se convierte en pérdida, sin lugar a dudas, acaba por atraer descontento. El sector financiero vive permanentemente de la relación riesgo-rendimiento y, por lo tanto, puede acarrear insatisfacción en algunos casos. Dicha insatisfacción puede traducirse en un cambio negativo en la percepción de la banca por parte de la opinión pública, sus clientes, inversores o cualquier otra parte interesada. Y esto es exactamente lo que representa el **riesgo reputacional**.

Los escándalos financieros han convertido la mala imagen de la banca en una de las principales preocupaciones del sector en los últimos años. La reputación del sector ha ido cayendo desde el comienzo de la crisis financiera, alcanzando su mínimo en 2013 (42,5 en una escala de 0 a 100). Esta tendencia se ha invertido después de 2013, donde dicho índice ha empezado a subir hasta alcanzar el 53,5 en 2016.

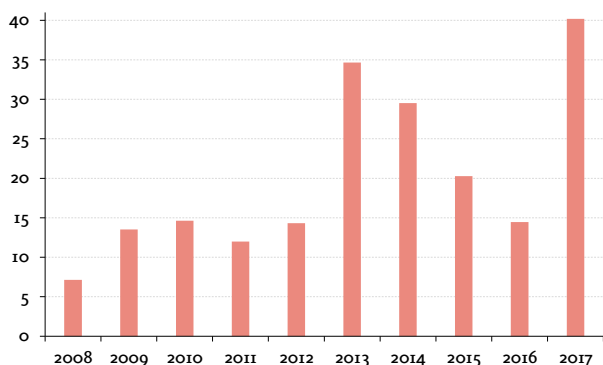
Sin embargo, aunque la senda de reclamaciones presentadas al Banco de España (BdE) por usuarios de servicios financieros sea coherente con la valoración

Evolución de la reputación por industria en España (Índice Pulse)



Fuente: Afi a partir de datos del Reputation Institute.

Número reclamaciones presentadas al BdE (miles)



Fuente: Afi a partir de datos de BdE.

reputacional, los valores se desvían en 2017. Si por un lado el índice se ha mantenido a nivel del 53 en 2017, el número de reclamaciones ha incrementado un 178% en el último año¹.

Por lo tanto, aunque el impacto de los bancos en la sociedad haya sido históricamente notable y la reputación vaya mejorando de manera paulatina, el camino de la recuperación reputacional sigue siendo largo. Y, como primer paso cuando se presenta un problema, es necesario identificar **las causas**.

Los riesgos reputacionales se originan sobre todo por las noticias que generan una mayor cobertura en los medios de comunicación. Por ejemplo, influyen mucho los resultados de test de estrés a nivel europeo o las cotizaciones de los mercados. Por otro lado, como ejemplos de riesgos operativos o de comercialización que pueden traducirse en riesgos reputacionales son las preferentes, los productos tóxicos, los desahucios o las cláusulas suelo. Otro tema muy importante han sido los ERE y los cierres de oficinas. Por último, cabe destacar los riesgos de gobierno y de integridad que se pueden convertir en riesgos reputa-

cionales: los procesos judiciales focalizados en la falta de ética y transparencia de los directivos de las entidades (blanqueo de capitales, paraísos fiscales, etc).

Por lo tanto, una vez identificadas las causas de un problema, es necesario investigar **las posibles soluciones**. Entre los aspectos valorados, ningún factor ha alcanzado el nivel reputacional del 2008 (a excepción del espacio de trabajo, que ha mejorado) aunque, en comparación al 2013, todas las valoraciones reputacionales hayan mejorado ya que cada vez quedan más lejos los problemas de la crisis. Como punto a reseñar, destaca la tendencia del factor «innovación» que casi ha alcanzado los niveles pre-crisis.

EVOLUCIÓN DE LA REPUTACIÓN DEL SECTOR BANCARIO EN ESPAÑA (ÍNDICE PULSE)

	2008	Δ (%)	2013	Δ (%)	2016
Valoración	59,7	-41	42,3	27	53,5
Producto	59,6	-39	43,0	26	54,2
Innovación	57,3	-32	43,3	29	56,1
Espacio de trabajo	56,9	-25	45,6	26	57,7
Gobierno	55,1	-36	40,6	23	49,8
Ciudadanía	55,8	-38	40,4	21	49,0
Liderazgo	55,9	-27	44,0	24	54,4
Rendimiento	68,7	-44	47,9	27	60,6

Fuente: Afi a partir de datos del Reputation Institute.

A la luz de los datos anteriores, se podría concluir que la tecnología y la innovación pueden ser elementos en los que la banca pueda apalancarse ya que, de hecho, el proceso de digitalización del sector bancario se presenta como un aspecto muy apreciado por los clientes. En definitiva, es la sociedad la que está demandando un cambio radical del sistema bancario, con un mayor compromiso para la misma y que utilice la transformación digital para ello, que servirá tanto para recuperar dicha pérdida de reputación, como para responder a la nueva demanda de productos y servicios que la acompañan.

Además, el riesgo reputacional adquiere máxima relevancia en un momento en el que el modelo de negocio bancario está cambiando a pasos agigantados con la aparición de las *FinTech*, de tal modo que **ofrecer productos tecnológicos que se adapten perfectamente a los clientes puede ser la manera de reconquistar la confianza perdida**.

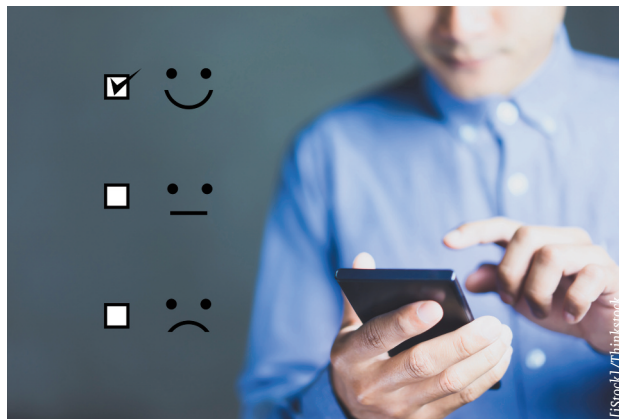
Otro aspecto en el que incidir es **la valorización de un sector bancario responsable y sostenible**. Ya en pasado hemos asistido a muchas iniciativas sobre el cambio climático:

- Desde el 2007, 144 entidades han emitido 141.000 millones de dólares de *green bonds*.
- En 2018, el Banco Mundial ha ofrecido 20.500 millones de dólares para luchar contra el cambio climático.

- El 100% de la energía consumida por el Santander en España, Inglaterra y Alemania es renovable.
- El Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD) ha destinado más que 6.300 millones de euros a la financiación de proyectos de energía renovable.

En esta dirección se mueve también el proyecto de 28 grandes bancos de cinco continentes (entre ellos Santander y BBVA en España), que se han unido a la iniciativa de banca responsable promovida por Naciones Unidas, desarrollando los principios para adaptar el sector bancario a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y al Acuerdo de París sobre el cambio climático (Agenda 2030).

La Comisión Europea (CE) se ha propuesto llevar a cabo su Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles en el periodo 2018-2020, calculando que será necesario invertir 180.000 millones de euros anuales para alcanzar en la UE los objetivos marcados en el Acuerdo de París. Entre las propuestas planteadas por la CE a corto plazo destaca la clasificación oficial de actividades sostenibles, que serán introducidas progresivamente en las normas de la UE. Este proceso taxonómico aclarará qué es sostenible y qué no lo es, homogeneizando el lenguaje de los actores financieros. Esto permitirá introducir el factor de sostenibilidad en los requisitos de capital de los bancos y fijar los criterios para medir los riesgos financieros vinculados al cambio climático. Un compromiso profundo con los valores asociados a un desarrollo económico, sustentable e inclusivo puede traducirse en un factor clave compatible con la rentabilidad a medio-largo plazo de las empresas. Todo esto será fundamental para el sector bancario, en particular, porque incentivará políticas de transparencia que pueden reducir fuertemente el riesgo reputacional en la medida que empujen el sector crediticio hacia una actividad más sostenible a largo plazo.



Adicionalmente, será conveniente implementar medidas de seguimiento y supervisión de este riesgo dentro de cada entidad. Por ejemplo, un posible *roadmap* sería el siguiente:

1. Formalizar una lista de riesgos reputacionales asociados a los riesgos subyacentes la actividad.
2. Recopilar datos para medir, evaluar y priorizar los indicadores que miden los riesgos que podrían potencialmente causar un daño de imagen.
3. Analizar las expectativas del mercado para anticipar eventuales exposiciones al riesgo reputacional.
4. Formular estrategias para eliminar los riesgos reputacionales y, cuando no sea posible, para gestionarlos de manera efectiva.
5. Generar un equipo de gestión y tratamiento del riesgo reputacional.
6. Implementar un Comité transversal a fin de supervisar los procesos.
7. Crear reportes periódicos sobre la gestión del riesgo.

Por lo tanto, identificado el problema, encontrado sus causas e investigado sus soluciones, no falta más que aliviar sus síntomas e intentar recuperarse 🟡

¹ Cabe señalar que las reclamaciones relativas a préstamos hipotecarios absorben el 81,4% del total, destacando, principalmente, las relacionadas con la devolución de los gastos de formalización de la hipoteca.