

## &gt;&gt; LA SEMANA

## &gt; LA ESCOPETA NACIONAL

Carlos Cuesta



## El legado de los farsantes

Falta de confianza o ausencia de información. Se trata de algunos de los términos con los que se ha denominado al principal obstáculo a la salida de esta crisis. Unos términos que podríamos resumir bajo un calificativo mucho más comprensible, como podría ser el de colección de mentiras. Porque los mismos gobiernos que, desde las cuatro esquinas del planeta y desde aquella inútil Cumbre de Washington de noviembre de 2008, llevan casi cuatro años afirmando que saben cómo salvarnos del *crash*, son exactamente los mismos que hoy nos han lanzado a un endeudamiento sin límite, desempleo masivo y quiebras estatales.

Aquellos supuestos líderes —ilustrados entre otros por el ex banquero Henry Paulson— fueron los que dijeron que era primordial rescatar a los bancos, sin saber cuál era su *agujero* real ni el motivo de su fracaso. Los mismos que aseguraron que de esta crisis se salía inyectando más y más deuda —el FMI estimó el coste inicial en 1,2 billones de dólares y ya se han superado los 10 billones—.

Los mismos que desde EEUU afirmaron que lo importante era elevar los presupuestos de gasto de los distintos países, aunque eso supusiese subidas de impuestos. Y los mismos que, en el caso español, aseguraron que era necesario gastar 11.000 millones en el *Plan E*, duplicar la deuda pública hasta los 700.000 millones o derrochar 11.000 millones en inyecciones a las autonomías.

Toda una retahíla de carísimas mentiras que no escondían sino la negativa de unos gobiernos a abandonar su esquema político: el de conseguir votos a cambio de la promesa de servicios sociales imposibles de pagar por una población cada vez menos productiva.

Las últimas señales de los mercados —el colapso de Grecia, Irlanda y Portugal, y el temor a que España e Italia sigan el mismo camino— son la evidencia de un modelo político que llega a su fin: el de prometer en cada nueva elección un utópico Estado del Bienestar que permitiría vivir mejor trabajando menos. Un modelo basado en una gigantesca pirámide de Ponzi que deja como herencia en España un escenario de 15.000 euros de deuda pública para cada recién nacido, de 9.800 euros de coste administrativo anual para cada trabajador y una montaña de deuda pública y privada equivalente a tres veces el PIB nacional.

Un modelo que debe dar paso a la austeridad y al trabajo. No a la mediocridad. Porque, ¿qué razón hay para seguir defendiendo hoy, como esgrime Rubalcaba, que se deben cobrar más impuestos a las empresas que gestionan bien y obtienen beneficios que a las que fracasan? ¿Por qué debe castigarse con más impuestos a quien incrementa su jornada laboral con el fin de prosperar? ¿Por qué debemos fustigar con un Impuesto de Patrimonio a quien opta por ahorrar en vez de derrochar? ¿Por qué deben repartirse las becas exclusivamente por renta sin tener en cuenta si el *perceptor*, además de pobre, es buen estudiante? O ¿por qué debemos auxiliar a las autonomías con más déficit en vez de premiar a las que generan más riqueza?

Ha llegado el momento de hacernos muchas preguntas si de veras queremos salir de esta crisis. Y esas preguntas no nos las contestarán quienes han vivido del engaño de vender una utopía. Y, menos aún, quienes hoy mismo nos siguen vendiendo las mismas mentiras —el gasto y los impuestos— como amuletos frente a la crisis que ellos han alimentado.

## &gt; EL DEBATE

## Un cambio para siempre

REGGY DE FENIKS Y ROGER PEVERELLI

En los últimos años, las tendencias que sirven para definir el escenario del futuro de las finanzas han evolucionado sustancialmente. En nuestro último libro, *Reinventar los servicios financieros*, hemos tratado de identificar las más importantes. La primera tendencia que las instituciones financieras deberían tener en cuenta se refiere a la relación entre consumidores e instituciones.

Antes de la crisis, la relación entre un cliente y una institución financiera no tenía secretos. Ahora, esa relación se ha roto y se ha cargado de emociones, con una parte que experimenta preocupación, miedo y agravio porque su seguridad financiera, su puesto de trabajo y sus perspectivas de jubilación se han visto deterioradas. Y encima se ha visto obligada a contribuir con su dinero a operaciones de rescate.

No hay precedentes de un cambio de tal naturaleza en las relaciones con el cliente, ni siquiera en otros sectores. Su magnitud hace que restablecer la confianza no sea una tarea fácil. ¿Qué deberían hacer, por tanto, los financieros?

Nuestra investigación demuestra que al menos un 40% de la confianza del consumidor en una institución financiera la determina la prestación diaria de servicios. No a base de anuncios, sino teniendo en cuenta el componente emocional y la calidad de los empleados que tratan cara a cara con el público.

Es necesario que los productos sean fáciles de entender, la organización debe ser accesible y los procedimientos, claros y breves. Una tendencia relacionada es la cada vez mayor exigencia de transparencia y sencillez que demanda el consumidor. Cuando hablamos de esta tendencia con ejecutivos o financieros, una de las respuestas que más se oyen es la siguiente: «Si hacemos

nuestros productos más transparentes y más sencillos, se vuelven más parecidos a los de los competidores y más fáciles de comparar. Eso lleva a una creciente competencia en precios, lo que reduce nuestros márgenes».

Este razonamiento es lógico: la transparencia y la sencillez tocan el fundamento de los modelos actuales de negocio. El problema está en el hecho de que muchos financieros se han vuelto excesivamente dependientes de unos ingresos que se basan en una información asimétrica. Los bancos y las compañías de seguros siempre han tenido más y mejor información que sus clientes y han ganado dinero gracias a esa diferencia. La transparencia y la sencillez dan como resultado unos

consumidores que entienden mejor lo que adquieren y si eso que *compran* se corresponde realmente con sus necesidades.

Más pronto que tarde, los financieros tendrán que vérselas con un mundo con menos asimetría. La consiguiente presión sobre los márgenes produce indudablemente economías de escala y disminuye los costes operativos necesarios. Sin embargo, eso no implica necesariamente uniformidad de productos y competencia en precios.

En el curso de nuestra investigación hemos encontrado varias prácticas de un nivel excepcional que demuestran que la diferenciación es posible incluso con ofertas cada vez más transparentes y sencillas. La clave está

en reinventar la idea, pasando de la creación de productos innovadores a la creación de experiencias sencillas, simples, atractivas y características.

ING Direct es internacionalmente el ejemplo de un banco que combina productos sencillos con una experiencia diferenciadora para el cliente y, efectivamente, un modelo sencillo de negocio con márgenes considerables.

Otros grupos financieros han seguido su ejemplo como, en Italia, CheBanca! que, además de haber hecho bandera de la sencillez hace que una visita a la sucursal sea agradable, incluso emocionante. O el BBVA, que ha rediseñado los cajeros para proporcionar una experiencia más intuitiva, personal y especialmente sencilla.

La forma en que los consumidores observan los servicios financieros y alimentan sus expectativas cambia a gran velocidad. Las instituciones financieras deberían primar la excelencia en el servicio por encima de la excelencia en el funcionamiento.

El énfasis que en el ámbito interno se pone actualmente en la consolidación y en la eficacia puede ser necesario en una situación de supervivencia, pero eso no debería impedir prestar atención al ámbito externo, especialmente desde el momento en que una recuperación duradera de la confianza se basa en un interés auténtico en las preocupaciones y en las cuestiones que afectan a los clientes.

Para los financieros, el reto pasa por encontrar nuevas ideas basadas en una comprensión real del consumidor y en unas iniciativas que sitúen a éste en el centro del escenario.

Reggy de Feniks y Roger Peverelli son consultores de estrategia y autores del libro *Reinventar los servicios financieros: las expectativas del consumidor ante los futuros bancos y aseguradoras*.



LUIS DEMANO

Un 40% de la confianza del consumidor en una institución financiera la determina la prestación diaria de servicios

18/24

LA AGENDA

Por Begoña P. Ramírez

## ● Lunes 18

**Morosos.** El Banco de España publica los datos de créditos dudosos, necesarios para calcular la morosidad de las entidades financieras.

## ● Martes 19

**Inditex.** El grupo textil gallego celebra su junta general de accionistas en Arteixo (La Coruña). Está previsto que Pablo Isla sea nombrado vicepresidente y consejero delegado, en sustitución del fundador, Amancio Ortega.



Steve Jobs preside Apple. / AP

**100% americano.** Apple, Coca Cola y Yahoo! presentan sus resultados hasta junio.

## ● Miércoles 20

**Finanzas europeas.** La Comisión Europea impone condiciones más restrictivas a las entidades de crédito en un intento por fortalecer el sistema financiero.

## ● Jueves 21

**Hipotecas.** El INE publica las hipotecas constituidas en el mes de mayo, que continúan su ritmo descendente: el importe medio de las firmadas en abril cayó un 12,1%.  
**Energía.** Iberdrola reúne a su junta de accionistas mientras se dirime en los tribunales el recurso contra la entrada en vigor de la Ley Antiblindajes.

## ● Viernes 22

**Techo de gasto de EEUU.** Se cumple el plazo para que demócratas y republicanos alcancen un pacto sobre el déficit que eleve el techo de gasto de 14,3 billones de dólares.  
**Banca.** Banco Popular, Bankinter y Caixabank hacen públicas sus cifras tras la publicación de los *test* de estrés el pasado viernes.

## ● SORPRESAS

**Cumbre.** La resistencia de Alemania retrasó la cumbre de líderes europeos que se iba a convocar para el pasado viernes al objeto de desbloquear el segundo rescate de Grecia e intentar frenar el contagio de la crisis de deuda a España y Portugal. Finalmente, la reunión del Eurogrupo se celebrará el jueves. La canciller alemana, Angela Merkel, había impuesto una condición: que los países del euro llegaran antes a un acuerdo sobre el segundo rescate a Grecia, en el que Alemania, Países Bajos, Finlandia y Austria reclaman la participación de los bancos. La convocatoria de la cumbre contaba con el apoyo del presidente del Consejo Europeo, Herman van Rompuy, así como de España y de Francia.