



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

LAS ESTRATEGIAS DE LAS
ENTIDADES FINANCIERAS ANTE
UNA CRISIS REPUTACIONAL

Autor: Carl James Byrne

Directora: María del Carmen
Valor Martínez

Madrid

Junio 2014



LAS ESTRATEGIAS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS ANTE UNA CRISIS REPUTACIONAL

Las estrategias de las entidades financieras ante una crisis reputacional

RESUMEN: *El sector financiero ha sufrido duras críticas por parte de la opinión pública ya que se les considera responsables de la crisis en la que nos encontramos inmersos. Han sido criticadas también por la venta de productos financieros de elevado riesgo a personas que no estaban dispuesta a asumir el mismo. Ante este contexto, este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar las distintas estrategias utilizadas por las entidades financieras españolas para gestionar esta crisis y proteger su reputación.*

PALABRAS CLAVES: *Reputación, crisis, entidades financieras, gestión, RSC.*

The strategies used by the financial industry in a reputational crisis

ABSTRACT: *The financial industry has been heavily criticised by the public opinion, as they are considered responsible for the economic crisis we are going through. They have also been criticised for selling high-risk financial products to people who were not willing to assume such risk. In this context, this work has the objective to analyse the different strategies used by the Spanish financial firms to manage this crisis and protect its reputation.*

KEY WORDS: *Reputation, crisis, financial firms, management, CSR.*

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. PANORAMA ACTUAL SECTOR FINANCIERO	5
1.2. OBJETIVO:	6
1.3. METODOLOGÍA:	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 LA REPUTACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: CONCEPTO Y PROBLEMÁTICA.	8
2.2. GESTIÓN DE CRISIS Y PRINCIPALES TEORÍAS DE ESTRATEGIAS DE RESPUESTA ANTE UNA CRISIS.	17
2.2.1 Principales estrategias de respuesta ante una crisis:	18
2.3. CONCLUSIONES MARCO TEÓRICO.....	25
3. MÉTODO: ESTUDIO DE CASOS	26
3.1. RESULTADOS Y DISCUSIÓN:	29
4. CONCLUSIONES	37
5. BIBLIOGRAFÍA	39

1. Introducción

1.1. Panorama actual sector financiero

La crisis económica actual mundial tiene su origen en la crisis hipotecaria *subprime* en Estados Unidos en el año 2007, arrastrando la economía mundial a uno de sus mayores crisis desde la gran depresión de finales de los años veinte. Esta situación ha tenido un efecto pronunciado en España por el desplome también del sector inmobiliario que se había convertido en uno de los motores principales de la economía española.

La crisis financiera mundial ha provocado que los bancos en nuestro país se enfrenten a una situación complicada al contar con una morosidad cada vez mayor, provocado por un exceso en la concesión del crédito por parte de las entidades de nuestro país. Esto trae consigo la lógica consecuencia de la reducción del crédito y el endurecimiento de las condiciones financieras provocando una falta de liquidez en el sistema. A su vez la fuerte expansión que hubo en el sector inmobiliario que ha caracterizado el crecimiento de la economía española entre 1995-2007 es una de las principales causas que conllevaron a la agravación de la crisis económica en España. Este crecimiento fue posible en gran parte a la financiación aportada por la entidades financieras. Hacia finales de 2008 la burbuja inmobiliaria había provocado subidas de los precios de las casas de hasta un 44% con respecto a los precios del 2004. Sin embargo, con la aparición del *credit crunch* el valor de los activos inmobiliarios financiados por los bancos se desplomaron, causando graves problemas a los prestamistas de los bancos reembolsar la cantidad recibida aumentando la morosidad (Maudos, 2009).

Todo esto ha provocado que los bancos al no poder recuperar el capital prestado, han ejecutando la hipoteca sobre bienes con un valor muy inferior al inicialmente considerado provocando pérdidas en su resultados. Por señalar un ejemplo, el caso de la entidad alicantina CAM que contaba en el año 2011 con 17.350 millones en créditos con el sector inmobiliario¹. La crisis financiera española llevo al gobierno a actuar y tratar de reestructurar el sector bancario, con muchos de los pequeños bancos o cajas desapareciendo o fusionándose, así pues la CAM fue absorbida por Sabadell en el año 2012. También ha habido casos de nacionalización de parte del banco, donde ahora pasa a ser controlado por el gobierno como parte del rescate financiero a la banca, como ha sucedido con el cuarto banco español en

¹ Expansión, “CAM acumula 17.350 millones en créditos a promotores e inmuebles”, Edición Digital, 24 de Julio 2011.

tamaño Bankia. Estos ajustes, en su conjunto, han llevado como hemos dicho a los bancos a seguir una política de aceptar un nivel inferior de riesgo con mayores exigencia en garantías, períodos de cobro y en la ejecución de las hipotecas.

Ante esta crisis, los bancos trataron de buscar soluciones un tanto dudosas con el objetivo de obtener liquidez, vendiendo productos financieros de elevado riesgo a clientes que no estaban dispuestos a asumir el mismo. Éste es el caso por ejemplo de las preferentes, que son participaciones que los bancos emitían ofreciendo una retribución periódica fija (con interés superiores a los normalmente ofrecidos), pero que no otorgan derechos políticos y tienen una duración perpetua. Se trata de los últimos que cobrarían en caso de quiebra de la entidad, sólo antes que los accionistas. Consecuentemente, aquellos que fueron propietarios de este tipo de productos en caso de los bancos que como consecuencia de la crisis financiera quebrarían se quedarían sin recuperar nada del capital invertido. Ha habido números discusiones acerca de si los que compraban este tipo de productos eran informados previamente de los riesgos inherentes a este tipo operaciones.

En este panorama el sector bancario ha recibido duras críticas por parte de la opinión pública ya que se les señala como responsables de la misma. El sector financiero a su vez, cuentan con una mayor número de grupos de interés en comparación con otros sectores, ya que se les considera como los que proporcionan la liquidez y estabilidad económica al sistema. Todo esto supone una amenaza a la reputación de la entidad, para lo que las entidades tienen que actuar, ya que tener una reputación negativa podría suponer un menor rendimiento de la empresa con la pérdida de clientes.

1.2 Objetivo:

En este contexto, este trabajo pretende analizar qué estrategias emplean las entidades financieras para proteger o recuperar su reputación en esta crisis y si son las mismas entre las entidades. Para ello vamos a analizar la importancia de la reputación de las entidades financieras españolas, cuales son las principales estrategias de respuesta cuando surgen amenazas a la reputación de las mismas, para posteriormente ver, en el caso de las entidades financieras españolas, cuales son las estrategias utilizadas por las mismas y si hay diferencias entre las mismas.

1.3 Metodología:

La metodología consiste en primero analizar el marco teórico para la cual se ha hecho una revisión de la literatura principal escrita acerca de reputación, responsabilidad social corporativa y en concreto, gestión de crisis. Así como, analizar los distintos modelos que miden la reputación de las empresas y aquellas teorías principales de que estrategias disponen las entidades para la gestión de una crisis.

Para analizar las estrategias que utilizan las entidades financieras españolas para gestionar la crisis económica y proteger su reputación se utilizara el método de estudio de casos y la muestra utilizada será teórica. Como fuente de información se utilizara documentación emitida por las propias entidades, fundamentalmente la Carta del Presidente contenida en el informe de Responsabilidad Social Corporativa ya es donde se marca la estrategia general que sigue la empresa y a través la cual se comunica con sus grupos de interés directos.

2. Marco teórico

2.1 La Reputación y Responsabilidad Social Corporativa: Concepto y Problemática.

Como hemos dicho las crisis supone una amenaza a la reputación de una empresa. Toda crisis, puede producir estragos en la reputación de las corporaciones provocando cambios en la forma que los *stakeholders* de las mismas interactúan con las empresas y por tanto tener un impacto negativo en futuros resultados. Según Coombs (2007), una crisis se podría definir como un acontecimiento inesperado que amenaza con dañar las operaciones de una empresa y puede afectar a los grupos de interés tanto psicológicamente como financieramente. Una crisis puede producirse por un acontecimiento tanto interno como externo a la empresa y podría afectar negativamente la reputación de una empresa, ya que lleva a las personas a pensar negativamente de la misma. Es importante el papel que aquí tendrán los medios de comunicación, tanto la prensa como las noticias en la televisión o la información recibida *online*, ya que son los principales canales a través del cual éstas personas recibirán la información sobre la empresa en cuestión.

Para poder entender correctamente el concepto de reputación es necesario explicar el concepto de grupo de interés o utilizando su término en inglés de *stakeholders*. Según la definición de crisis, además, los cambios en la reputación pueden afectar la manera en la que los grupos de interés interactúan con las empresas. Así Mitchell (1997) afirma que no hay una discusión acerca de quién o qué entidades pueden llegar a ser un *stakeholder* señalando a las personas, grupos u organizaciones que puedan tener algún interés en la empresa. Los grupos de interés pueden ser afectados por las acciones de las empresas, por sus objetivos así como por la política llevada a cabo por la propia de la empresa. A título de ejemplo, los *stakeholders* de una empresa, podemos hacer referencia a los clientes, deudores, empleados, accionistas, gobierno, activistas, proveedores, etc.

Es importante destacar que no todos los *stakeholders* son iguales, no todos tienen ni la misma capacidad de afectar a las actuaciones de la empresa ni tampoco se les puede tratar a todos por igual. Siguiendo esta línea encontramos a Mitchell (1997) que distingue entre distintos criterios para ver la influencia que puedan tener en estas decisiones. En un primer lugar, encontramos si la relación es actual o es una relación “potencial” o futura. Aquellos con una relación actual pueden tener más relevancia pero no se puede obviar a aquellos que puedan

aparecer a medio o largo plazo. Estos últimos, la autora los define como grupos de interés latentes. En segundo lugar, hay que hacer mención al poder, dependencia y reciprocidad que la empresa pueda tener con sus grupos de interés. El grado de influencia será menor en caso de depender de los *stakeholders*, o al revés, si los mismos dependen de las actuaciones de la empresa su poder de influencia será mayor. Por último, hay que diferenciar entre los *stakeholders* que pueden reclamar o aquello que pueden influenciar. Así de esta forma hay que hacer una distinción entre aquellos que pueden tener una reclamación que puede tener un fundamento legal, moral o contractual de aquellos que tienen el poder de influenciar en el comportamiento, dirección o forma de actuar de la empresa.

Una vez entendido el concepto de grupo de interés, vamos a proceder a tratar de delimitar el concepto de reputación. A lo largo del tiempo, ha habido una diversidad de intentos tratar de acotar el concepto de reputación en una sola definición. Uno de los primeros problemas que suscita el concepto de reputación, es que la definición variará según el punto de vista desde el que se observe.

Según Wartick (1992) la reputación de una organización se podría definir como una suma de las valoraciones que hacen los *stakeholders* sobre la medida en la que la misma está cumpliendo con sus expectativas basándonos en las actuaciones del pasado de la organización. Por tanto la reputación de una empresa se va formando mediante la información que los *stakeholders* van recibiendo. La mayor parte de la información que reciben procede de la prensa o de las noticias.

Según Fombrun y van Riel (1997) entendían que se puede hablar de reputación desde seis puntos de vista diferentes: económico, estratégico, marketing, organizacional, social y contable. Por ejemplo, desde el punto de vista económico sería la manera en la que la empresa se ha ido defendiendo en sus mercados correspondiente, mientras que desde el punto de vista del marketing y el estratégico tiene mayor importancia la impresión que tienen los grupos de interés de la empresa pudiendo la empresa cobrar mayores precios (*Premium prices*) que sus competidores al contar con una mayor reputación. En contabilidad, como veremos mas adelante, estamos ante un activo intangible de gran valor para la empresa. Como podemos ver encontramos con que la reputación se trata de un concepto multidisciplinar, lo que complica establecer una definición concreta de la misma.

En cuanto a la importancia de una buena reputación, según Allen (1984) y Horner (2002) permite a la corporación competir y optimizar sus beneficios a la vez que mitiga el riesgo de

futuros riesgos, logrando en épocas de incertidumbre competir por los recursos económicos de sus competidores y diferenciarse de los mismos. Una reputación favorable permite incentivar a las personas a invertir en la empresa, atraer talento y conseguir una clientela fiel, con la consecuente rentabilidad que conlleva (Chun, 2005).

A su vez cuando hablamos de reputación, encontramos otros conceptos como la identidad y la imagen que se encuentran estrechamente relacionados. Según Wartwick (2002) es necesario diferenciarlos, ya que en muchas ocasiones la literatura los utiliza indistintamente.

Para Fombrun y van Riel (1997), los conceptos de identidad e imagen estarían subsumidos en la reputación de la empresa, es decir, desde su punto de vista la imagen e identidad de la empresa conformarían los componentes básicos de la reputación. En cuanto a la identidad, para estos autores, se refieren a la percepción que tienen los empleados y altos directivos sobre la naturaleza de la empresa. Se trata pues de una visión puramente interna de la empresa, mientras que la imagen sería una visión externa de la empresa que tendrían las personas ajenas a la firma. Por tanto, la reputación sería una agregación de estos dos conceptos y se definiría como la percepción colectiva de la empresa que tendrían tanto internamente los empleados, como externamente con los *stakeholders*.

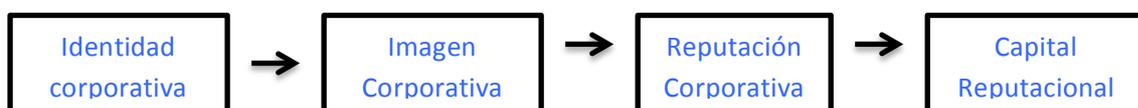
Sin embargo, Barnett, Jermier y Lafferty (2006), establecieron la clara necesidad de diferenciar entre los conceptos de identidad, imagen y reputación. En primer lugar, para estos autores, la identidad de la empresa no está relacionada con la percepción que tienen aquellos *stakeholders* internos como los empleados o directivos, sino que basan la identidad en el carácter propio de la empresa. Lo que la empresa verdaderamente es, sus atributos definitorios como son sus empleados, productos y sus servicios. Ya autores como Fombrun y van Riel (1997), trataron de desarrollar este concepto de identidad estableciendo que la identidad es lo que los empleados consideran como la característica central de la empresa, atributos que distinguen la empresa de otra y que son duraderas en el tiempo. Esto se puede identificar con lo que sería la cultura de la empresa, que sería una colección de símbolos materiales y de comportamiento con sus correspondientes creencias y valores (Alvesson 2002; Martin 2002).

En segundo lugar, Barnett, Jermier y Lafferty (2006) definen la imagen corporativa como la impresión que perciben observadores generales de esta colección de símbolos (identidad), ya sea éste observador interno o externo. La imagen corresponde con “aquello que se te viene a la cabeza cuando piensas de una empresa en particular” (Gray and Balmer, 1998). Para pasar

de la identidad a la imagen que se tiene de empresa, ha habido un trabajo por parte de la misma de marketing, relaciones públicas, anuncios que pretenden configurar la imagen que pueden tener las personas de la empresa. La imagen por tanto podrá ser manejada, pero nunca controlada ya que habrán factores externos como la prensa que pueden influenciar en la imagen que se tiene de la empresa.

Por último para estos tres autores Barnett, Jermier y Lafferty (2006), la reputación corporativa se definiría como la suma de los juicios colectivos de los *stakeholders* de una corporación basándose en las valoraciones del impacto financiero, social y ambiental atribuido a la empresa en el pasado.

Tabla 1. Componentes de la reputación corporativa:



Fuente: Barnett, Jermier y Lafferty (2006)

Como podemos observar en el gráfico, hay un cuarto concepto, que se denomina Capital Reputacional. Esto sería el “activo” con el que cuenta la empresa a la hora de enfrentarse a una crisis. A lo largo del tiempo, la empresa va acumulando capital de reputación, que se podrían definir como el *stock* que tiene la empresa en activos sociales o de percepción. Esto es el equivalente a lo que en el PGC 2007 de España se conoce como el Fondo de Comercio. Alsop (2004) lo compara con una cuenta bancaria, de la forma que cada crisis que se produzca producirá un determinado daño y por tanto habrá capital de reputación que se perderá. Lo que la empresa acumule antes de la aparición de una crisis servirá a la empresa como colchón para enfrentarse a la misma. De esta forma aquellas empresas con una mayor reputación, durante una crisis, tendrán más “capital” para gastar que una empresa con una reputación mínima o desfavorable. Se trata por tanto de un activo intangible de gran valor, ya que la misma puede atraer nuevos clientes, mejorar el rendimiento financiero de la empresa, atraer a los mejores talentos, e incluso ser una ventaja competitiva para la empresa. Según Fombrum y Van Riel (1997) es un activo raro, difícil de imitar, complejo y multidimensional, que requiere una gran cantidad de tiempo para poder lograr una buena reputación, e incluso es algo que es difícil de manejar por parte de la propia organización.

Como hemos podido ver, la cultura de la empresa y la imagen corporativa son necesarias para la consecución de una reputación. La imagen por tanto será un reflejo de la identidad de la

empresa y por tanto a lo largo del tiempo esta imagen creará la reputación. Por lo que para la creación de una buena reputación es necesario que se encuentre alineada la identidad de la empresa con su imagen (Argenti, 2002). La suma de estas imágenes que se perciben irán formando la reputación de la empresa y tendrá que perdurar en el largo plazo.

Los beneficios de una buena reputación se pueden recoger de la siguiente manera (Sarstedt, 2009):

1. Incrementos en el rendimiento financiero de la empresa. Una reputación positiva puede incrementar el rendimiento financiero, que podría traducirse en una subida del precio de las acciones. Una reputación positiva o consolidada en el paso del tiempo puede ser un reductor del riesgo que conlleva la empresa, provocando una mayor atracción de los inversores de invertir en la empresa (Chun, 2005).
2. Mejora la competitividad de la empresa (Sarstedt, 2009) una empresa con una mejor reputación podrá ofrecer productos a un mayor precio o precio *premium*, obteniendo mayores márgenes que sus competidores. Una mayor reputación, provoca que los consumidores de los productos o servicios, asocien a la empresa con calidad y sirve por tanto como elemento diferenciador con respecto a los competidores.
3. Mayor satisfacción y lealtad de los consumidores: una empresa con un éxito continuado y con una buena reputación incrementa los lazos que se establezcan entre la empresa y los clientes o consumidores (Chun, 2005).
4. Atrae talento y lo retiene: una buena reputación permite contratar a los mejores empleados y sobre todo retenerlos en la firma. (Fombrun y van Riel, 2008).
5. Capital Reputacional: como hemos explicado anteriormente, la reputación es un activo muy importante durante la crisis y permite mitigar los efectos de una crisis. Una empresa con una buena reputación pierde menos cuota de mercado y tendrá menos pérdidas que aquellas empresas que cuenten con una reputación más débil (Fombrun y van Riel, 2008).

Se puede observar la necesidad de que la empresa cuente con una estrategia de gestión de la reputación ya que se trata de un activo esencial, y aún más en épocas de crisis como en la que nos encontramos. En caso de las entidades financieras, la reputación de las mismas es de mayor importancia que otro tipo de empresa, ya que se consideran como aquellos que proporcionan liquidez al sistema y estabilidad económica. Es imprescindible que en estas épocas de crisis las entidades financieras cuenten con una buena estrategia de gestión de

reputación y para ello tendrán que comunicarse de una forma clara, sincera, transparente para poder atender a los problemas más inmediatos de los *stakeholders* y así lograr una recuperación de la reputación de la entidad. La gestión de la reputación debe ser considerada, según Alsop (2004), una parte esencial de las estrategias de la empresa. Ésta gestión deberá buscar mantener una relación positiva de los *stakeholders* con la empresa, pero como hemos visto en la tabla 1, será necesario que se encuentre en consonancia la identidad y la imagen de la empresa por lo que la empresa deberá centrarse primero en estos dos conceptos antes que en la reputación en sí.

En cuestiones de reputación hay que señalar que no sólo depende de la empresa, sino que puede ser afectada por terceros que pueden influenciar en la reputación y es otra de las dificultades a las que se enfrenta una empresa ante una crisis. Aquí tienen un gran papel los medios de comunicación. Siempre que una empresa se encuentra ante un acontecimiento o evento que pueda suponer un daño a la reputación de la empresa, tiene que centrarse en minimizar la difusión de las noticias acerca de estos eventos. Los medios de comunicación, según Valdez (2009) pueden llegar a tener una de los mayores efectos sobre la reputación de una empresa dificultando mucho su recuperación ya que pone a la vista de la opinión pública el problema y cuanto mayor sea el prestigio de la emisora de la noticia, mayor será la exposición del problema.

En los últimos años, encontramos una relación de la reputación de la empresa con su Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Como hemos dicho, tanto la imagen como la reputación irán configurando la percepción colectiva que tienen los *stakeholders* sobre una empresa. Esto hace que estén íntimamente ligados la imagen y reputación con la Responsabilidad Social Corporativa. Las empresas a través de ésta última buscan satisfacer una serie de necesidades sociales de los distintos grupos de interés a través de una serie de compromisos.

A continuación vamos a proceder a señalar los principales modelos que se utilizan para medir la reputación de las empresas según Carrió i Sala (2014), así como destacar su método y cuales son las variables principales que usan cada uno de estos modelos.

En primer lugar encontramos la clasificación que realiza la revista Fortune acerca de AMAC (*America's Most Wanted Companies*), como podemos ver esta focalizado a empresas de territorio americano. La valoración se basa en evaluar las 500 empresas de mayor tamaño en

términos de resultados financieros, mejor rendimiento y ventas. Utilizan como muestra a ejecutivos y analistas financieros de cada sector. Para ello, su método se basa en la recogida de datos vía entrevista telefónica o electrónica por e-mail. Siendo las preguntas formuladas de la siguiente forma. La primera sería hacer referencia a las empresas más admiradas; el segundo se basa en realizar una escala de 1 al 10 de ciertos atributos de las empresas que haya seleccionado como más admiradas como es la innovación, calidad de la dirección, inversiones a largo plazo, RSC, recursos humanos, calidad del producto/servicio, salud financiera y el uso de los activos corporativos. De forma que la reputación se mide en un respuesta objetiva mediante la valoración realizada por los entrevistados de los atributos propuestos.

En segundo lugar, encontramos la otra escala que realiza la misma revista Fortune y es conocida como WMAC (*World's Most Admired Companies*). Engloba a 1000 empresas norteamericanas y 500 empresas internacionales (que no tengan sede en EEUU o empresas extranjeras con presencia en este territorio). La muestra para realizar las entrevistas es igual que la anterior de AMAC, y los atributos son los mismos pero añaden un atributo más: La efectividad del negocio en el plano internacional. Ambos modelos han sido criticados ya que son demasiado vagas ya que las valoraciones que realicen los entrevistados pueden no tener correspondencia con la realidad y no tienen en cuenta una visión global de los *stakeholders*.

En tercer lugar, encontramos MERCO (Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa) creada en 1999 por el profesor Justo Villafañe en España. La metodología de este monitor se base en medir seis dimensiones diferentes de cada empresa: Calidad de los productos y servicios, I+D, Reputación interna, Ética y RSC, presencia global, y rendimiento económico - financiero. El peso que tiene cada una de estos atributos va depender del peso que cada *manager* (seleccionado de una forma similar a los dos modelos anteriores) le da en un *ranking* propio. Valorarán empresas (excluida la propia) que consideran mejor reputadas y eligen dos de los atributos que consideran más relevantes. Todo esto permitirá hacer una preselección de las empresas con mejor reputación, para posteriormente ser analizadas por expertos que valorarán las mismas.

En cuarto lugar, podemos hacer referencia a la Corporate Reputation Quotient que se creó con el objetivo de minimizar las deficiencias de las listas elaboradas por Fortune. En este caso para la realización de las encuestas era la población en general para averiguar que empresas eran más conocidas y queridas por los individuos, explicando los motivos. Este

modelo analiza seis dimensiones: Apelación emocional, producto y servicio, resultado financiero, visión y liderazgo, ambiente de trabajo y por último, RSC. Estas encuestas se realizaban mediante encuestas telefónicas o e-mail, se señalan las empresas mejor valoradas y luego un cuestionario online en el que se valoran los atributos mencionados en una escala de 1 a 7.

Por último encontramos RepTrack, creado por el *Reputation Institute* en 2006 y sustituye al método anterior. Contiene nuevas dimensiones y atributos que son: gobierno, producto y servicio, liderazgo, rendimiento, I+D, ambiente de trabajo y RSC. La valoración se realiza vía encuesta en diferentes países donde los encuestados señalarían las empresas mejor valoradas y luego valorarían los atributos de las dimensiones en una escala de 1 a 7.

Tabla 2. Modelos que miden la Reputación:

<i>Nombre</i>	<i>Muestra</i>	<i>Qué mide</i>	<i>Quién responde</i>
<i>America's most wanted companies</i>	500 empresas de mayor tamaño en términos de resultados financieros, mejor rendimiento y ventas.	Innovación, calidad de la dirección, inversiones a largo plazo, RSC, recursos humanos, calidad del producto/servicio, salud financiera y el uso de los activos corporativos	Utilizan como muestra a ejecutivos y analistas financieros de cada sector
<i>World's Most Wanted Companies</i>	1000 empresas norteamericanas y 500 empresas internacionales.	Innovación, calidad de la dirección, inversiones a largo plazo, RSC, recursos humanos, calidad del producto/servicio, salud financiera y el uso de los activos corporativos y efectividad del negocio en el plano internacional.	Utilizan como muestra a ejecutivos y analistas financieros de cada sector
<i>Monitor Empresarial de Responsabilidad Corporativa</i>	Se analizan las principales empresas según el país, que serán elegidos por ejecutivos en una selección preliminar.	Calidad de los productos y servicios, I+D, Reputación interna, Ética y RSC, presencia global, y rendimiento económico-financiero.	Ejecutivos, analistas y periodistas
<i>Corporate Reputation</i>	La población en general elige a las empresas que más admira, razonando sus motivos.	Apelación emocional, producto y servicio, resultado financiero, visión y liderazgo, ambiente de trabajo y por último, RSC.	Población general
<i>RepTrack</i>	La población en general elige a las empresas que más admira, razonando sus motivos.	Gobierno, producto servicio, liderazgo, rendimiento, I+D, ambiente de trabajo y RSC.	Población general

Fuente: Sarrió i Sala, págs. 1-4.

Como hemos podido observar, la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra presente en la mayoría de los modelos que tratan de medir la reputación de las empresa configurándose como uno de los requisitos necesarios respecto de la formación de una buena reputación.

2.2. Gestión de crisis y principales teorías de estrategias de respuesta ante una crisis.

Pocas circunstancias afectan más la reputación de una empresa o entidad que una crisis (Weiner,2006). Una crisis puede tener un impacto inmediato o puede perdurar en el tiempo ya sea meses o años afectando a los grupos de interés tanto internos como externos a la empresas. Para este autor es crítico haber tenido preparación previa a la hora de enfrentarse a una crisis.

Dicho esto, ante una crisis, la empresa debe centrarse primero en identificar la misma cuando se produce y asegurar que los grupos de interés no sufran ningún daño, antes de proteger su reputación. Esto es lo que posteriormente analizaremos en la teoría de Coombs como la información de instrucción, que no es más que informar a las personas de cómo evitar el daño “físico” de la crisis. Esta información tratará de aliviar el síntoma de incertidumbre que se produce en los grupos de interés y que afecta psicológicamente a los mismos.

Muchas de las crisis se encuentran fuera del control de las empresas; pero otras pueden ser previstas. Es necesario analizar el hecho contencioso que podría suceder en una época más tranquila, más benigna y desarrollar un plan preventivo en caso de que se produzca el acontecimiento para controlarlo de una mejor manera y no que la crisis “controle” a la empresa.

Es evidente, que lo anterior, aun teniendo la mejor planificación, puede resultar ineficaz y encontrarse ante una crisis de vez en cuando (por ejemplo, ninguna entidad financiera en el inicio de la crisis podría esperar que se agravase tanto la situación).

A su vez, es esencial distinguir los distintos factores que influyen en la reputación o aquellos factores suponen una amenaza para la reputación de la empresa. El primero de los factores que supone una amenaza a la reputación de la sociedad es el grado de responsabilidad que el

stakeholder percibe que tiene dicha entidad en la producción de la crisis (Weber, 2011). En algunos casos, el culpable de una determinada crisis es perfectamente determinable. Pero puede ocurrir, como es en el caso de estudio, que la atribución única de la crisis a una entidad financiera en concreto es complicada ya que nos encontramos en una crisis financiera mundial.

En caso de las entidades financieras, estaríamos hablando del sector en general y no de una entidad en particular. Si bien parece fácil señalar sólo a la industria financiera como culpable de la crisis económica, al final una economía como la española depende de muchos otros sectores y variables como el turismo o el sector inmobiliario. Estos últimos, tienen un gran peso en la salud económica del país.

Por otro lado, como segundo factor que amenaza a la reputación de la entidad son las crisis anteriores que pueda haber sufrido la entidad o empresa. Es decir, si la empresa se ha visto envuelta en una crisis similar en el pasado y cuál ha sido el resultado de la misma. Las entidades financieras sí que habían tenido que hacer frente a numerosas crisis económicas como la crisis del petróleo en 1973 o la crisis de las puntocom en el 2000, pero ninguna de la dimensión de la actual.

2.2.1 Principales estrategias de respuesta ante una crisis:

La gestión de crisis buscará tratar de solucionar o eliminar los problemas que afectan directamente y después establecer una estrategia de respuesta para protegerse de futuros eventos similares (Barton, 2001).

Como hemos dicho, una crisis puede afectar negativamente la reputación de una empresa por lo que se requiere una estrategia adecuada para poder mejorar o recuperar la misma. En la medida en la que se considera a una entidad más responsable de la crisis producida, más será el daño reputacional producido. Este daño puede ser físico, emocional, al medio ambiente o financiero. En el caso de las entidades financieras el daño producido es mayoritariamente financiero, por ejemplo con pérdidas de grandes cantidades de capital, y no hay que olvidar que esta pérdida puede tener un gran impacto emocional.

Numerosos autores han elaborado distintos modelos o *frameworks* explicando las distintas medidas o actuaciones que puede hacer la empresa. Una estrategia de respuesta ante una

crisis, se puede definir como la actuación que lleva a cabo la empresa en un momento posterior a cuando la crisis afecta a la organización (Coombs, 2007, pág. 245).

2.2.1.1 Teoría de Coombs: Situational Crisis Communication Theory

En primer lugar encontramos el modelo de Coombs (2007) quien estableció lo que se conoce como *Situational Crisis Communication Theory*. Este modelo señala que es de vital importancia la comunicación que lleva a cabo la empresa para proteger los activos de reputación. En primer lugar, esta teoría distingue entre tres tipos de información: una primera información que sería una información que el autor describe como de instrucción; una segunda que sería la estrategia de respuesta propiamente dicha y finalmente una estrategia complementaria, de presumir.

La información de instrucción se define como la información que la organización debe proceder a dar en el momento en el que se conoce la crisis. Este tipo de información a independientemente de lo que haga o diga la empresa después, es de difícil disposición por parte de la empresa. Es decir, la información de instrucción es necesaria proporcionarla, independientemente de que la empresa actúe para poder solucionar el problema. Coombs establece que existen tres tipos de información de instrucción: La primera es aquella que establece qué ha sucedido, es decir, proporcionar la información básica de lo que ha ocurrido. La segunda sería protegerse, que es lo que deberán hacer los grupos de intereses para poder protegerse. Por último, información correctiva, aquello que está realizando la empresa para poder solucionar el problema y evitar que vuelva a suceder. Este tipo de información, según el autor es de vital importancia proporcionarla.

Después de proporcionar esta información primaria o de instrucción la empresa puede optar entre distintas opciones que denomina *Basic Crisis Response Strategies*. Entre las tres que propone el autor, la empresa escogerá una de las opciones o no realizará nada.

La primera opción que tiene la empresa es la opción de la negación, es decir, la empresa negará la existencia de ningún tipo de situación de crisis o negará que tenga ninguna responsabilidad en la causa de la misma. Aquí como podemos observar lo que se pretenderá es anular cualquier tipo de daño a la reputación empresarial, negando que haya una crisis o que esta sea culpa de la empresa podrá llevar a los grupos de interés a mantener el mismo nivel de reputación que anteriormente. Una opción de la negación es un chivo expiatorio, es decir, atribuir la culpa de la crisis a otra empresa u acontecimiento del entorno. En caso de

utilizar esta última vía, se reconoce la existencia de una crisis pero se niega la responsabilidad propia. También cabe la posibilidad en el caso de negación de contraatacar al que ha publicado la información de que la empresa sea culpable de la crisis.

En segundo lugar, encontramos la opción de disminuir el daño reputacional a la empresa. En esta ocasión la empresa reconoce que hay una crisis en la que cual la empresa está involucrada, por lo que la empresa deberá tratar de reducir el daño que pueda ocasionar esta crisis a la reputación de la misma. En caso de utilizar esta opción la empresa tendría según el autor dos posibilidades: Una de las alternativas sería decir que la crisis no es de la gravedad que los grupos de interés podrían pensar. Es decir la crisis es de una magnitud inferior a lo que se piensa. Por otro lado, la segunda alternativa es intentar reducir la responsabilidad de la empresa en la crisis producida. En ambos casos lo que se trata es de reducir la atribución de culpa a la empresa, y así lograr que la pérdida de reputación sea menor.

Por último, encontramos la acción de actuar ante la crisis. Esta opción la empresa, aparte de reconocer la existencia de la crisis decide tomar las medidas necesarias para poder solucionar los problemas de los grupos de interés. La empresa es intentar solventar los problemas que la crisis que se haya producido pueda ocasionar a los grupos de interés. La empresa deberá enfocar sus esfuerzos en reconstruir la reputación que la empresa podría haber tenido en un momento anterior a la crisis. Para ello contará con dos opciones, dar una compensación a sus víctimas o pedir disculpas.

Junto a esta primeras estrategias básicas, vamos a encontrar una serie de estrategias secundarias que la empresa podrá emplear . Estas estrategias como su nombre indica son secundarias y sólo deberán ser utilizadas como complemento a las anteriores. Dentro de estas estrategias encontramos tres tipos: la empresa puede optar por recordar la buena situación actual de la empresa; alabar a los grupos de interés y por último victimizar, es decir, que la empresa se considera una víctima al igual que los grupos de interés de la crisis producida.

Es importante destacar que para que cualquiera de estas estrategias sean efectivas es necesario que los grupos de interés acepten la estrategia empleada por la empresa, es la única forma que la organización no tenga un daño reputacional.

Tabla 3. Modelo de Coombs (2007)

<i>Categoría</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Explicación</i>
<i>Estrategias de instrucción</i>		
Instrucción	1. Información básica 2. Protección 3. Información correctiva	1. Informar de los hechos ocurridos 2. Que medidas deberán tomar los grupos de interés para protegerse 3. Qué se está realizando para solucionar el problema
<i>Estrategias primarias</i>		
Negación	4. Atacar al acusador 5. Negación 6. Chivo Expiatorio	4. Contraatacar a la persona que ha publicado que la organización es responsable de la crisis. 5. Negar la situación de crisis 6. Acusar a otra empresa o acontecimiento como responsable de la crisis
Disminución	7. Excusar 8. Justificar	7. Minimizar la responsabilidad de la empresa así como aclarando que no tenía el control sobre la misma. 8. Tratar de minimizar el daño percibido causado por la crisis.
Reconstruir	9. Compensar 10. Disculparse	9. Ofrecer dinero o algún tipo de compensación 10. Asumir responsabilidad y pedir disculpas
<i>Estrategias secundarias</i>		
Presumir	11. Recordar 12. Alabar 13. Victimizar	11. Recordar la buena situación actual de la empresa. 12. Alabar a los grupos de interés 13. La empresa es víctima de la misma crisis

Fuente: Weber (2011), Corporate reputation management: Citibank's use of image restoration strategies during the US banking crisis, pág.40.

2.2.2.2 Teoría de Benoit (1995): Image Restoration Theory

Este modelo de Benoit ha sido utilizado para poder analizar las actuaciones de las empresas cuando se enfrentan una crisis. Por tanto, la organización contará con tres opciones:

La primera opción que tiene la empresa es la negación. Se trata de hacer ver al *stakeholder* la inexistencia de la existencia de la crisis. Puede ocurrir que para la empresa sea imposible negar la existencia de la misma, por ello, en caso de aceptar la situación de crisis la empresa podría tratar de evadir la culpa y tratar de trasladarla a otra empresa. En ambos casos se busca que la reputación de la empresa no quede dañada, negando que haya crisis alguna o culpar a otro de la crisis que se haya producido (*shift the blame*). Como vemos, esta teoría es muy similar la que propone Coombs (2007) por lo que es presumible que partió de la Teoría de Benoit como base.

Por otro lado empresa tiene la opción de contraatacar, es decir, al igual que en la negación la empresa tratará evadir responsabilidad o por lo menos tratar de reducirla. En esta categoría, la empresa se enfrenta a una crisis evidente, y por tanto no tiene la posibilidad de negar la situación. En este caso tratará de buscar fórmulas que le permitan reducir el daño causado a su reputación. Dentro de esta categoría encontraremos cuatro.

En primer lugar, la empresa podrá tratar de defenderse afirmando que está respondiendo a una provocación. Será el caso en el que la empresa tratará de defenderse de manera que su actuación no ha sido más que una respuesta a la actuación negativa de otra tercera parte.

En segundo lugar, una persona dentro de la empresa (por ejemplo un empleado) podrá alegar que no contaba con la información necesaria o no tenía el control, por lo que la empresa no debería ser considerada culpable de la misma.

En tercer lugar, otra actuación alternativa que tiene la empresa sería alegar que la crisis que se ha producido ha sido un accidente. En este caso la empresa no era consciente del acto y por tanto no podría controlar su resultado.

Por último, dentro de esta categoría encontraríamos, la opción de la empresa de alegar que tenía buena intención. Es decir, que la empresa buscaba un resultado beneficioso para los grupos de interés. De esta forma la empresa lo que trata de conseguir es que no se le considere responsable de la crisis producida, ya que esa no era su intención.

La tercera categoría, trata de estrategias que buscan reducir la ofensa creada por la crisis (*reduce the offensiveness*). En esta categoría podemos encontrar seis tipos diferentes. (1) Presumir, esta estrategia busca centrarse en que los aspectos positivos o atractivos de la empresa hagan difuminar los aspectos negativos que la crisis pueda generar; (2) Minimización, en este caso lo que la empresa buscará es tratar de reducir el daño percibido por la persona o grupo de personas afectadas por la crisis; (3) Diferenciación, se tratará de comparar la actuación de la empresa con alguna acción similar de un tercero que se considera más ofensiva.; (4) Trascendencia, se trata de contextualizar la crisis provocada en un contexto mas favorable. Se trata de hacer ver que la crisis provocada no ha creado una situación tan negativa y conseguir que los grupos de interés reduzcan la percepción del daño causado; (5) Atacar al acusador, esta es una estrategia típica. Se trata de contraatacar a la parte que ha expuesto una información acerca de una crisis provocada por la empresa. Esta estrategia tratará de buscar disminuir la credibilidad de la fuente de la información; (6) Compensar, la empresa buscará resarcir el daño provocado. De esta forma se buscará que la reputación permanezca intacta y que el que haya sufrido el daño se encuentre en la misma situación que la previa al nacimiento de la crisis.

Benoit (1995) establece también una cuarta categoría donde la empresa buscar corregir su actuación que ha podido provocar la crisis. En esta categoría distinguimos entre ofrecer solventar la actuación o por otro lado, comprometerse a tomar medidas para que la crisis producida no vuelva suceder. Estos dos subtipos, parece lógico, que sucedan al mismo tiempo.

Por último, nos encontramos con la categoría de mortificación. Este tipo de estrategia consiste en admitir la mala *praxis* por parte de la empresa y pedir perdón por el daño provocado. Esto puede tener un efecto positivo, pero a su vez, puede llevar a que la empresa se enfrente a una acción judicial por parte de los grupos de interés al admitir la culpa por parte de la empresa.

Tabla 3. Modelo de Benoit (1995)

Categoría	Estrategia	Explicación
Negación	1. Negación simple 2. Trasladar la culpa	1. Negar la culpabilidad de la organización 2. Asegurar que otra empresa/organización es culpable
Evasión de responsabilidad	3. Provocación 4. Desconocimiento 5. Accidente 6. Buenas intenciones	1. La crisis fue resultado de la provocación de una tercera parte 2. Desconocimiento de cómo actuar ante la crisis. Falta de los conocimientos necesarios 3. La crisis ha sido un accidente 4. La empresa no quería provocar la crisis, buena intención por parte de la misma.
Reducir la ofensa	7. Presumir 8. Minimizar 9. Diferenciar 10. Trascendencia 11. Atacar al acusador 12. Compensar	7. Centrarse en aspectos positivos de la empresa 8. La crisis es menor entidad 9. Comparar la actuación de la empresa con la de otra que se considera mas ofensiva 10. Lo positivo supera lo negativo 11. Atacar la credibilidad del acusador 12. Resarcir el daño
Corregir	13. Corregir	13. Tomar medidas para que no vuelva a suceder
Mortificación	14. Mortificar	14. Admitir la culpa y pedir disculpas

Fuente: Weber (2011), Corporate reputation management: Citibank's use of image restoration strategies during the US banking crisis, pág.41.

2.3. Conclusiones marco teórico

En esta primera parte del trabajo hemos podido ver que las entidades financieras han sido afectadas por la crisis económica mundial. Hay que recalcar la importancia que tienen las entidades financieras para las economías de un país ya que son los que impulsan la actividad de un país con la concesión de crédito. En España, la crisis financiera junto con el desplome del mercado inmobiliario ha provocado que las entidades dejen de conceder crédito y tengan condiciones mucho más exigentes. Esta falta de crédito junto con la venta de productos de elevado riesgo y otros problemas específicos, como pudieran ser los desahucios han provocado que las entidades financieras españolas hayan sido objetivos de críticas por parte de la opinión pública. Al sector bancario se le ha señalado como responsable de la situación que está atravesando el país.

Se ha podido ver la importancia de la reputación de una empresa, como activo intangible vital en situaciones de crisis ya que entidades con una mejor reputación tendrán una mayor probabilidad de salir de estas situaciones. A su vez, hemos podido analizar la importancia que tiene el informe de Responsabilidad Corporativa a la hora de conformar esta reputación y como principal forma de relacionarse con los grupos de interés directos de las entidades. También se han analizado los distintos modelos de medición de reputación de las empresas como MERCO, RepTrack entre otros y cuales son los principales factores que se tienen en cuenta.

Por último, hemos visto la importancia de una correcta gestión de crisis para solucionar los problemas que afectan directamente a la empresa, pero hay que recordar que lo primero que tiene que hacer la empresa a la hora de identificar una crisis es asegurar que los grupos de interés no sufran ningún daño, antes de proteger su reputación. Los dos modelos analizados son como gestionar la crisis desde un punto de vista de comunicación con estos grupos de interés. Se ha visto la similitud que hay entre los distintos modelos, entendiéndose por tanto que Coombs (2007) parte del modelo de Benoit (1995) a la hora de construir su *Situational Communication Theory*.

Ahora bien, vamos a tratar de analizar en los siguientes apartados como se han enfrentado las entidades financieras ante estas críticas y cuales son las principales estrategias llevadas a cabo.

3. Método: Estudio de casos

Una vez expuesto el marco teórico respecto de la reputación y los distintos modelos de gestión de crisis se ha realizado un estudio de casos de entidades financieras en España. En este sentido el método utilizado para la consecución de nuestro objetivo va ser el análisis de contenido al ser una técnica de investigación que nos permite obtener una descripción objetiva, sistemática, y cuantitativa del contenido de los discursos con el objetivo de poder interpretarlos (Berelson, 1952).

Para la recogida de datos se van a utilizar como fuentes de información principalmente las Cartas del Presidente, incluidas en los Informes de Responsabilidad Social Corporativa disponibles en el período temporal del 2009 al 2012. Se ha seleccionado esta fuente como base de nuestro análisis ya que se entiende que es donde se establecerá la línea general de actuación de la entidad, así como comunicarse con los principales grupos de interés de la misma.

En cuanto a la muestra se han examinado distintas entidades financieras que operan en España y seleccionaremos cuatro bancos que varían en tamaño, resultados, actividad principal, entre otros. Para la selección de estos bancos se ha procedido a utilizar un muestreo teórico, una técnica desarrollada por Glaser y Strauss (1967), donde la muestra seleccionada pretende ser lo más representativa posible de las entidades financieras en España. Hay que asegurar que se maximicen tanto la similitud, para que puedan ser comparables; como las diferencias.

Se ha seleccionado como entidades el BBVA, Banco Popular, Caixabank y Bankinter. Todas ellas cotizan en el mercado español, ya sea en el IBEX 35 (BBVA y Banco Popular) o en el mercado continuo (Caixabank y Bankinter). Sin embargo, éstas entidades cuentan con líneas de negocio diferenciadas. El BBVA cuenta con una importante línea de banca corporativa o de inversión, junto con la tradicional banca comercial. La Caixa tiene una banca más universal, operando en distintas líneas como banca comercial, privada, obra social, entre otras. Mientras que el Banco Popular y Bankinter se dedican principalmente a la banca comercial, pero éstas difieren en tamaño y resultados.

Para cumplir con el objetivo de este trabajo de investigación vamos a dividir el análisis en dos partes. Por un lado se realizará un resumen de la información sobre las variables estudiadas empleando escalas nominales con dos posiciones que dependerá de la no o ausencia de la variable (0), o en su caso, la sí o presencia de la variable estudiada (1). Por otro lado, para analizar con mayor profundidad los resultados analizaremos la estrategia empleada por las entidades financieras analizadas emplearemos extractos de los informes y cartas para poder realizar posteriormente un análisis del contenido. En este análisis nos basaremos en los modelos de gestión de crisis de Coombs (2007) y Benoit (1995).

La muestra que vamos a examinar es la siguiente Tabla 4

Tabla 4. Bancos seleccionados: Muestra teórica

	Resultados 2012 ('000 millones)	Número de empleados (2012)	Actividad Principal	Ranking Merco Sector bancario 2013	Número de Países en los que opera
<i>Caixabank</i>	135	34.128	<i>Banca universal</i>	3°	18
<i>BBVA</i>	1.672	115.852	<i>Banca Comercial y Corporativa</i>	2°	30
<i>Bankinter</i>	124	4.068	<i>Banca comercial</i>	6°	1
<i>Banco Popular</i>	-2.461	16.051	<i>Banca minorista y comercial</i>	7°	12

Fuente: Informe anual Caixabank, BBVA, Bankinter y Banco Popular 2012; Ranking Merco 2013 Sector bancario

Tabla 5. Dimensiones y variables utilizadas:

Dimensiones	Variables		Codificación
Crisis Económica	V.1 ¿Menciona la crisis económica?		Nominal (Sí/NO)
	V.2 ¿Reconoce malas prácticas en el sistema bancario?		Nominal (Sí/NO)
Grupos de interés	V.3 ¿Hace una relación de los grupos de interés? (Clientes, empleados, proveedores, etc.)		Nominal (Sí/NO)
	V.4 ¿Menciona algún problema específico con los grupos de interés?		Nominal (Sí/NO)
	V.5 ¿Compromiso explícito con los grupos de interés?		Nominal (Sí/NO)
	V.6 ¿Cumplen con los requisitos del Global Reporting Initiative?		Nominal (Sí/NO)
Estrategias	Negación	V.7 ¿Niega que sea responsable de la situación actual de crisis económica?	Nominal (Sí/NO)
	Instrucción	V.8 ¿Informa sobre los hechos ocurridos? V.9 ¿Esta realizando alguna actuación para solucionar el problema?	Nominal (Sí/NO)
	Disminución	V.10 ¿Menciona que no tenía control sobre la situación? V.11 ¿Ha intentado minimizar el daño percibido por la crisis?	Nominal (Sí/NO)
	Reconstruir	V.12 ¿Ofrece algún tipo de compensación a sus grupos de interés? V.13 ¿Asume responsabilidad y pide disculpas?	Nominal (Sí/NO)
	Presumir	V.14 ¿Recuerda la buena situación de la empresa? V.15 ¿Alaba a los grupos de interés V.16 ¿Afirma ser víctima de la crisis?	Nominal (Sí/NO)

3.1. Resultados y discusión:

Se ha procedido a realizar un análisis del discurso contenido de las cartas del presidente e informes de Responsabilidad Social Corporativa emitidas por las entidades seleccionadas de la muestra en el período temporal del 2009 al 2012. Las variables utilizadas son consecuencia de un exhaustivo análisis de las fuentes de información y conforman un denominador común en la mismas. Para la construcción de las variables referentes a las estrategias se ha utilizado como base el modelo de Coombs (2007).

El análisis se ha dividido en tres categorías o dimensiones . En primer lugar, se ha contrastado si dichas entidades mencionaban la situación de la coyuntura económica actual. En segundo lugar, si se hecho referencia a los grupos de interés o *stakeholders* como principales conformadores de la reputación de las entidades. Por último, basándonos principalmente en el modelo de Coombs (2007) se ha estudiado la presencia de alguna de las estrategias estudiadas en el marco teórico.

Tabla 6. Resultados del análisis

Empresas	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
BBVA	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI
La Caixa	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI
Banco Popular	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI							
Bankinter	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI

SI	SI
NO	NO

En primer lugar, todas las entidades financieras analizadas han hecho referencia en sus cartas a la coyuntura económica. Ninguna de ellas ha obviado la situación actual que esta afectando a la economía en su conjunto. Así por ejemplo el BBVA señalaba:

Se ha caracterizado por ser, nuevamente, un año extraordinariamente complejo, con un sector financiero afectado por una grave crisis y una economía mundial en recesión (Carta del Presidente BBVA 2009, pág 4)

Así como Banco Popular recordaba el entorno complejo en el que se encuentra el sector bancario.

En un ejercicio extremadamente difícil para el negocio bancario, el modelo de banca tradicional del Popular se ha mostrado ganador una vez más y ha sido capaz de generar unos resultados sólidos y de calidad (Carta del Presidente Banco Popular, pág 5)

Es de destacar, que sólo una de la entidades financieras analizadas haya hecho alguna mención a las malas prácticas que haya podido haber en este sector. La única entidad que ha presentado algún tipo de preocupación acerca de este tema fue el BBVA, si bien sólo lo menciona en el año 2012:

Las malas prácticas de algunas entidades han dañado notablemente la imagen del sector. Pero esta crisis también ha demostrado que no todas las entidades son iguales y que los principios de integridad, transparencia y prudencia de BBVA nos diferencian y son fuente de valor para las sociedades en las que operamos (Carta del Presidente BBVA 2012, pág 4)

Sobresale la mención que hace el BBVA a “algunas entidades” pues aunque reconoce que ha podido haber una mala *praxis* por parte de las entidades financieras, en ningún caso se atribuye ningún tipo de responsabilidad en este aspecto, y trata de reafirmar la integridad, transparencia y prudencia de la entidad.

Respecto a esta primer categoría (crisis económica) vemos que todas hacen mención a la crisis económica, pero sólo una de ellas afirma que haya habido malas prácticas en el sector. A su vez, como veremos al analizar las estrategias se presentan como víctimas de la crisis afirmando haber sido afectadas también por el duro entorno económico.

Los grupos de interés tienen una gran importancia a la hora de medir la reputación, son aquellos que pueden resultar afectados principalmente por las actuaciones de las entidades financieras. Todas las entidades analizadas hacen una mención expresa a los principales grupos de interés. Ésta referencia se realiza principalmente en la RSC donde se suele por definición tratar los temas sociales y medioambientales. Así las distintas entidades analizadas, en sus respectivos informes establecen:

La misión de la política de RC de BBVA consiste en definir e impulsar comportamientos que permitan generar valor para todos sus grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad. Y todo ello con la máxima integridad y transparencia (Informe RSC BBVA 2010, pág 164)

Hemos identificado y estructurado jerárquicamente a los catorce grupos de interés relacionados con la actividad del Banco. En primer lugar, aquéllos con los que mantenemos una relación contractual directa (accionistas, empleados, clientes y proveedores) (Informe RSC Bankinter 2009, pág 7)

Establece nuevos retos para el Grupo "la Caixa", siempre considerando a sus principales grupos de interés: clientes, empleados y sociedad (Informe Rsc Caixabank 2011, pág 2)

Si bien todas las entidades los mencionan, la mitad las entidades analizadas realiza una mención a un problema específico con estos grupos de interés. El Banco Popular y Bankinter hacen referencia tanto al problema de los desahucios como el problema de la cobertura de intereses.

A lo largo de la crisis y, en especial durante este ejercicio, hemos prestado especial atención a las situaciones susceptibles de derivar en desahucios de viviendas mediante la renegociación individual de las condiciones contractuales (Carta del Presidente 2012 Banco Popular, pág 5)

La evolución de los tipos de interés ha supuesto, para algunos de los clientes que los contrataron, el coste de oportunidad derivado de no poder revisar a la baja su coste de financiación y también que, en el caso de decidirse por la cancelación anticipada del producto, debieran afrontar los costes de dicha cancelación, tal y como reflejaba el contrato correspondiente. Esta situación ha motivado preguntas y reclamaciones por parte de los clientes afectados (Carta del Presidente 2009 Bankinter, pág. 3)

Es destacable la forma completamente distinta que tienen ambas entidades de actuar frente al problema. Por un lado, el Banco Popular toma conciencia del problema y se ha

comprometido a renegociar las condiciones contractuales con aquellos clientes en problemas con el objetivo de evitar un posible desahucio. Por otro lado, Bankinter menciona su problema (cobertura de intereses) con un enfoque completamente distinto. No buscan una solución para los clientes afectados, sino que simplemente menciona que estos fueron debidamente informados en su momento. Solo hacen mención a que esta situación ha motivado “preguntas y reclamaciones”.

Por último, es importante recalcar que todas las entidades cumplen con los requisitos de *Global Reporting Initiative* a la hora de reportar sus respectivos Informes de RSC.²

Para finalizar el estudio se ha tratado de analizar cuales son las principales estrategias que han utilizado las entidades financieras seleccionadas.

En primer lugar como hemos visto a la hora de analizar la categoría de crisis económica el todas de las entidades financieras analizadas han hecho referencia a la crisis o el entorno complejo en el que se encuentran inmersos. En primer lugar, encontramos una estrategia muy recurrida por el 100% de las entidades financieras analizadas. Todas ellas hacen referencia a un entorno económico complejo que supone una dificultad para el desarrollo de su actividad.

El año 2009 ha estado marcado por las consecuencias de la profunda crisis económica que ha afectado a las economías mundiales y que está teniendo una acusada incidencia en España. En estas difíciles circunstancias nuestra manera de hacer banca ha demostrado ser capaz de lograr ingresos sostenibles y generar resultados de gran calidad (Carta del Presidente Banco Popular 2009, pág. 4)

El entorno económico en que hemos desarrollado nuestra actividad durante el ejercicio 2011, ha sido, como viene siendo la norma de los últimos años, extraordinariamente difícil (Carta del Presidente Bankinter 2011, pág. 5)

En el marco del modelo de Coombs (2007) se trata de una estrategia primaria de negación, en concreto, un chivo expiatorio donde la empresa (en este caso todas las entidades de la muestra) atribuye la situación de la crisis a una situación ajena a la entidad, tratando de negar la culpabilidad de la misma. De esta forma, las entidades están admitiendo la existencia de una crisis (la crisis económica mundial) que esta afectando la actividad del sector bancario

² GRI se trata de una organización que establece el marco para elaboración de los informes de Sostenibilidad. Establece una serie de requisitos que deben cumplir dichos informes para utilizar y medir el desempeño de las entidades en el ámbito económico, social, medioambiental, entre otros.

pero en ningún caso se esta admitiendo responsabilidad sobre la misma. Junto a estas estrategias, también vemos que todas las entidades complementan esta estrategia primaria con una estrategia secundaria de reconstrucción (de la reputación). En cuanto que mencionan la situación de crisis, todas presumen de haber tenido un rendimiento excepcional a pesar de la misma.

En este contexto tan difícil, BBVA ha vuelto a demostrar su capacidad de generación de beneficios (Carta del Presidente BBVA2011, pág. 5)

La Entidad, en un entorno económico adverso como el vivido en el año 2010, ha mantenido el apoyo financiero a particulares, autónomos y empresas (Informe RSC Caixabank 2010, pág. 2)

Como vimos cuando analizamos el modelo de Coombs (2007) estas estrategias de presumir son complementarias a las estrategias primarias utilizadas, es por ello a la vez que niega su responsabilidad respecto de la crisis presume de el buen rendimiento que ha mantenido a pesar de la situación.

Respecto de la variable 8 y 9 (si las entidades emplean estrategias de instrucción), encontramos que todas emplean este tipo de estrategias. Se tratan de estrategias mediante las cuales la entidad informa de la situación de crisis, es decir, que ha ocurrido en el período. Este como sabemos, es el principal objetivo de las memorias e informes anuales que tratan de describir lo que ha ocurrido en el período anterior. Vemos que hay una relación con las estrategias de negación pues todas informan de la situación de crisis económica en la que se encuentran inmerso el sector bancario, a la vez que niegan su responsabilidad en la producción de esta crisis.

Ciertamente, el Banco y sus clientes se han visto afectados por la inestabilidad económica y financiera y por la incertidumbre derivada de la crisis (Carta del Presidente 2009 Bankinter, pág.3)

El entorno económico en que hemos desarrollado nuestra actividad durante el ejercicio 2011, ha sido, como viene siendo la norma de los últimos años, extraordinariamente difícil (Carta del Presidente Banco Popular 2011, pág. 4)

Se trata de la estrategia de instrucción de información básica, si bien sólo una de las analizadas emplea también la estrategia de instrucción correctiva. Así pues, como se ha visto al tratar los grupos de interés el Banco Popular frente al problema de las desahucios se comprometió a una renegociación de las condiciones contractuales con el fin de evitar que algún cliente atravesando problemas económicos sufra que la hipoteca sobre su vivienda sea ejecutada.

En los casos en los que ha sido imposible el pago de la deuda e inevitable su reclamación judicial, Banco Popular no ha procedido al desalojo forzoso de ninguna familia cuya vivienda habitual se hubiera adjudicado en un procedimiento de ejecución hipotecaria, alcanzando siempre acuerdos puntuales con sus ocupantes (Carta del Presidente 2012 Banco Popular, pág. 5)

Llama la atención que todas informan de la crisis económica, y que sólo una de ellas ha establecido una solución para un problema específico que tienen los grupos de interés.

Por otro lado, todas las entidades parecen hacer referencia a la crisis como una situación de la cual no tenían ningún tipo de control. Al informar sobre la situación como se ha visto cuando se analizó las estrategias de instrucción hace mención a la crisis como algo ajeno que también les afecta y sobre la cual no tienen control. Sin embargo, solo una de las entidades se compromete a tratar de minimizar los impactos derivados de esta situación financiera compleja por la que se está atravesando.

Minimizar los impactos negativos derivados de la actividad del negocio (Informe RSC BBVA 2009, pág. 7)

En este caso podemos ver como el BBVA ha optado por la estrategia de minimizar para la percepción del daño producido al comprometerse a realizar actuaciones que puedan minimizar el impacto de las actividades del banco; mientras que Bankinter trata de justificar su actuación y disminuir su responsabilidad en la crisis de cobertura de interés de sus clientes que había puesto en una situación comprometida a sus clientes. Bankinter señala que procedió a las actuaciones de transparencia al informar de las características y riesgos que podrían conllevar alguno de sus productos.

Analizadas las variables 12 y 13, ninguna de las entidades ha empleado alguna estrategia de reconstrucción. Este tipo de estrategias tienen el objetivo de una vez reconocida la existencia de

la crisis, tomar las medidas necesarias para poder solucionar los problemas de los grupos de interés. Ninguna de las entidades financieras analizadas muestra algún tipo de compensación a sus grupos de interés. Lo cual parece lógico, porque las entidades como se ha visto insisten todas en negar que hayan tenido algún tipo de responsabilidad sobre la crisis y por tanto no se ven obligadas a ofrecer ningún tipo de compensación. Con las disculpas sucede exactamente lo mismo, no reconocen responsabilidad y no por tanto no consideran necesario disculparse de ninguna de sus actuaciones.

Respecto de las estrategias de presumir, se tratan de estrategias secundarias, complementarias de las estrategias primarias. Sólo serán efectivas si están correlacionadas con otras estrategias (Coombs, 2007).

Como se ha visto al proceder a analizar las estrategias de negación empleadas por las entidades muchas de ellas presumen de su extraordinario rendimiento a pesar de la coyuntura económica, recordando la buena situación patrimonial de la empresa.

Para entidades con un posicionamiento competitivo global equilibrado como el de BBVA, el entorno macroeconómico en 2010 ha sido complejo, pero favorable en su conjunto (Carta del Presidente BBVA 2010, pág.4)

El balance, por tanto, es totalmente satisfactorio a pesar de una situación tan adversa y convulsa como la vivida a lo largo del pasado año (Carta del Presidente Banco Popular 2012, pág. 4)

La Entidad, en un entorno económico adverso como el vivido en el año 2010, ha mantenido el apoyo financiero a particulares, autónomos y empresas (Carta del Presidente (Carta del Presidente Caixabank 2010, pág.2)

Lo mas sorprendente es la actuación del Banco Popular que resalta a pesar de tener una pérdidas cerca de 2.000 millones de euros, uno de sus peores resultados de la historia, afirma tener un “balance totalmente satisfactorio”.

Todas las entidades en sus respectivas Cartas del Presidente se ha visto que alaban a sus grupos de interés, con especial mención a los accionistas de las mismas.

Para concluir, quiero agradecerles a todos nuestros accionistas el apoyo y la confianza que nos otorgan y decirles que, en estos tiempos tan complejos, son lo que nos motiva para seguir trabajando con la máxima ilusión y esfuerzo en la construcción del mejor banco universal del mundo (Carta del Presidente BBVA 2012, pág. 7)

Por último, se puede decir que analizando las estrategias utilizadas por las entidades al hacer referencia a la crisis económica como algo ajeno a su actividad, se consideran también víctimas de la crisis económica. Según todas las entidades la crisis ha afectado a sus resultados, pero han podido rendir a pesar de la compleja coyuntura económica.

Para concluir este apartado, es importante resaltar que las Cartas de los Presidentes de las respectivas entidades financieras analizadas presentan una estructura muy similar y adoptan prácticamente las mismas estrategias gestión de crisis. Todas ellas han procedido a realizar estrategias de negación de la responsabilidad de la crisis, combinando con estrategias de presumir (estrategia por definición complementaria). A su vez, todas las entidades analizadas han utilizado en sus respectivas Cartas estrategias de disminución tratando de minimizar la responsabilidad de la crisis atribuida a las entidades. Lo mas sorprendente es que ninguna de la entidades de la muestra haya hecho uso de alguna estrategia de reconstrucción.

4. Conclusiones

Es evidente que las entidades financieras españolas han sido afectadas por la crisis económica, provocando que su rendimiento económico haya sufrido en este período. Todas las entidades tratan de exculparse de la responsabilidad en la situación de crisis, utilizando con carácter general estrategias de negación hacen referencia a la crisis como algo ajeno que también les afecta a ellos. Resulta bastante alarmante que sólo una de las entidades analizadas haya reconocido un *mala praxis* por parte del sector bancario, si bien no admite que sea una gestión indebida propia sino que hace una mención general al sector.

La mayor parte de las entidades analizadas de la muestra utilizan estrategias muy similares a la hora de gestionar la crisis, combinando estrategias de negación de responsabilidad junto con estrategias secundarias de presumir. Presumen de haber obtenido un resultado económico sólido, contando con un rendimiento superior a la del resto del mercado.

Respecto a los problemas principales por las que han sido criticadas las entidades financieras españolas en España (desahucios, venta de productos financieros de alto riesgo, entre otros) solo la mitad de las entidades han procedido a hacer una mención a estos problemas. Sin embargo, utilizan estrategias de instrucción dónde sólo admiten que hay un problema y que están realizando las actuaciones correctas para corregir la situación. En ninguno de los casos se ha podido ver una actuación de reconstrucción por la cual las entidades se disculpen o traten de compensar a los grupos de interés afectados.

Por el numero elevado de entidades están estableciendo planes estratégicos de reputación, se puede concluir que las mismas asumen la importancia de la gestión de la reputación considerándolo un activo valioso para sobrevivir en el largo plazo y establecer relaciones duraderas con sus grupos de interés. Todas las entidades que se han estudiado reportan siguiendo los criterios del *Global Reporting Initiative*, con el objetivo de proporcionar una imagen más transparente y fiel de la situación de la empresa y tratando de atender a las principales preocupaciones de los grupos de interés. Sin embargo, a pesar de estar aprobadas por seguir estos criterios en realidad no hacen referencia a los verdaderos problemas y aquello que importa a los grupos de interés.

En términos de reputación las entidades financieras según la última clasificación publicada por MERCO, a pesar de la crisis financiera siguen manteniéndose en una posición bastante

alta en la tabla. Si bien, la clasificación elaborada por esta institución considero que la valoración que obtiene de los profesionales (o expertos analistas en su caso) no tienen en cuenta la opinión del “público en general” por lo que no sé si es del todo adecuada a la realidad esta clasificación.

Las entidades deberían sobre todo además de admitir el problema, tratar de atender a los problemas proporcionando soluciones a todos los grupos de interés, en especial, aquellos que han sufrido más como los pequeños ahorradores. Tras analizar el contenido de las fuentes utilizadas, al hablar de un buen rendimiento a pesar de la coyuntura económica parece que sólo se esta intentando satisfacer las necesidades de los accionistas. Este grupo de interés para los bancos es considerado por tanto el más importante y al que enfocan la mayor parte de los informes. Sin embargo, las preocupaciones del resto de los grupos de interés no se tienen en cuenta ni atienden a sus principales problemas.

Con este trabajo se ha podido observar que las entidades están más preocupadas por su rendimiento económico que por el impacto que puedan tener algunas de sus actividades en la sociedad.

5. Bibliografía

- Allen, F. 1984. Reputation and product quality. *RAND Journal of Economics*, 15: 311–327
- Alsop, R. J. (2004). The 18 immutable laws of corporate reputation. *Dow Jones & Company*, 17-18.
- Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Carrió i Sala, M. (2014). Creating a new multistakeholder methodology for corporate reputation. *Corporate Excellence: Strategy Documents*, 1-4.
- Carroll, C. (2009). Defying a Reputational Crisis—Cadbury's Salmonella Scare: Why are Customers Willing to Forgive and Forget. *Corporate Reputation Review*, 12(1), 64-82.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 91-109.
- Coombs, W. T. (2006). The protective powers of crisis response strategies: Managing reputational assets during a crisis. *Journal of Promotion Management*, 241-260.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Velasquez Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 53-66.
- Fombrun, C.J. y van Riel, C.B.M. (1997). The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 5–13.

- García, M.L.& Llorente, C. (2009). La responsabilidad social corporativa: Una estrategia para conseguir imagen y reputación. *Revista de comunicación y tecnología*.Nº13, 95-124.
- Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing Research*, 17(4), 364.
- Gray, E.R. and Balmer, J.M.T. (1998) Managing corporate image and corporate reputation, *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- Horner, J. 2002. Reputation and competition. *American Economic Review*, 92: 644–663.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, 41(4), 415-445.
- Maudos, J. (2009). La banca española ante la crisis financiera. *Banco de España: Estabilidad Financiera*, Núm. 15, 23-27
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Money, K., Rose, S. & Hillenbrand, C. (2010). The impact of corporate identity mix on corporate reputation. *Brand management*. Vol. 18, 3, 197-211.
- Rhee, M., & Valdez, M. E. (2009). Contextual factors surrounding reputation damage with potential implications for reputation repair. *Academy of Management Review*, 34(1), 146-168.
- Sarstedt, M. (2009). Reputation management in times of crisis. *Journal of Brand Management*, 16 (8), 499-503.
- Wartick, S. (1992) ‘The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation’, *Business & Society* 31, 33–49.
- Wartick, S.L. (2002). Measuring corporate reputation: Definition and data. *Business & Society*, 41(4), 371–393.
- Weber, M., Erickson, S. L., & Stone, M. (2011). Corporate reputation management: Citibank's use of image restoration strategies during the us banking crisis. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 15(2). 35-55

Weiner, D. (2006). Crisis Communications: Managing corporate reputation in the court of public opinion. *Ivey business journal*, 70(4), 1-6.