



Belén Ruiz'
Universidad de Castilla
La Mancha
✉
belen.ruiz@uclm.es

Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente

**Banking reputation during the economic
downturn. Comparison among the leading
spanish financial institutions from the
customer's perspective**



Agueda Esteban
Universidad de Castilla
La Mancha
✉
agueda.esteban@uclm.es

I. IMPORTANCIA DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

El interés por la reputación corporativa ha crecido siguiendo la misma trayectoria que la atención prestada por las organizaciones a otros activos intangibles, como: la cultura corporativa, las relaciones con los clientes, el valor de marca o el capital intelectual. La estrategia comercial de las organizaciones ha pasado de estar centrada en la oferta, a tener un enfoque más orientado a resaltar positivamente los aspectos que definen a la compañía a nivel institucional (Pérez, 2011). Aquí los activos intangibles juegan un papel fundamental, porque tienen un elevado potencial de diferenciación y son difíciles de imitar (Hunt y Morgan, 1995), permitiendo impulsar el nivel de competitividad de las compañías.

CÓDIGOS JEL:
G290

Fecha de recepción y acuse de recibo: 5 de noviembre de 2013. Fecha primera evaluación: 10 de diciembre de 2013.
Fecha de aceptación: 15 de abril de 2014.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El nivel de reputación de la banca se ha visto dañado desde el inicio de la crisis económica, aunque no ha golpeado por igual a todas las instituciones del panorama nacional. Este estudio compara la reputación de las cuatro principales entidades financieras de España, a partir de un índice de reputación corporativa formado por ocho dimensiones, que ofrece claves operativas en la gestión de la reputación bancaria. Los resultados muestran el impacto de la intervención estatal de Bankia en el nivel de reputación de esta entidad. También ofrecen una visión muy precisa de las diferencias y similitudes en la percepción de las entidades por sus clientes y los clientes de sus competidores. A partir de este análisis, se concluyen los aspectos fundamentales sobre los que las entidades deben actuar en el diseño de políticas efectivas orientadas a la mejora de su reputación.

EXECUTIVE SUMMARY

The level of banking reputation has been damaged since the beginning of the economic crisis, but it has not hit equally all institutions in the national landscape. This study compares the reputation of the four leading Spanish financial institutions, from a corporate reputation index composed by eight dimensions, which provides operational keys in the management of banking reputation. The results show the impact of the nationalization of Bankia in the reputation level of this institution. They also provide a very accurate view of the differences and similarities concerning how institutions are perceived by their customers and the customers of their competitors. This analysis identifies the main issues on which institutions should act when designing effective reputation policies.

La reputación como indicador de la calidad del conjunto de las acciones empresariales, permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva sostenible y beneficios superiores, derivados de su capacidad para facilitarles: fijar precios más elevados; contratar o retener a los trabajadores más preparados a menor coste; fidelizar a los clientes, o atraer nuevos clientes e inversores, entre otros (Roberts y Dowling, 2002; Fombrun y Van Riel, 1997; Milgrom y Roberts, 1985).

Por el contrario, los daños de una mala reputación pueden ser dramáticos. Ejemplo de ello es el efecto que tuvo una sentencia que condenaba a *Arthur Andersen*, la principal firma de servicios profesionales del mundo, por haber obstaculizado una investigación judicial. Según la sentencia, el socio de *Andersen*, vinculado a la auditoría de *Enron*, había destruido voluntariamente pruebas importantes para la investigación por la quiebra del gigante energético. Esta situación supuso la desaparición de *Arthur Andersen*, y todavía *Enron* sigue siendo el ejemplo más citado de mala reputación con impacto negativo, no sólo para la empresa principalmente afectada sino también para todo el sector al que pertenece. Así, las decisiones de alto riesgo y el fracaso de los gobiernos corporativos de algunos de los principales bancos de Reino Unido, como *Royal Bank of Scotland*, *HBOS* y *Northen Rock*, influyeron de forma muy negativa, no sólo en el estatus y la legitimidad de estos bancos, sino también en la reputación de todo el sector financiero de Reino Unido, incluidas las compañías de servicios legales y contables (Burke et al., 2011).

Tomando como referencia estos antecedentes, este trabajo tiene como objetivo comparar la reputación de las cuatro principales entidades financieras de España entre sus clientes, en el momento más crítico de la crisis económica, también denominada crisis financiera, iniciada en 2008. El trabajo de campo comienza en junio de 2012, el mismo día que el ministro de economía anuncia a la sociedad española la solicitud de rescate del sistema financiero español a Europa, justo un mes después de la intervención estatal de Bankia. El momento histórico del estudio permite obtener una fotografía de las consecuencias del contexto económico adverso sobre las entidades afectadas con diferente intensidad. A partir de un índice de reputación bancaria altamente específico, en este trabajo

Los activos intangibles juegan un papel fundamental, porque tienen un elevado potencial de diferenciación y son difíciles de imitar, permitiendo impulsar el nivel de competitividad de las compañías

se observa que la similitud de las valoraciones recibidas por las entidades menos afectadas por la crisis, contrasta significativamente con las obtenidas por Bankia. Este resultado supone una evidencia empírica de la teoría que sostiene que la reputación de una organización puede desvanecerse de forma inmediata, ante una circunstancia negativa directamente asociada a ella.

El nivel de reputación de la banca ha sido históricamente inferior al de otros sectores, como la industria farmacéutica (Roberts y Dowling, 2002), sin hacer justicia al papel central que juega en el desarrollo económico de las naciones. Como jugadores permanentes de los mercados financieros, la supervivencia y futuros ingresos de las entidades bancarias están directamente ligados a su reputación. Aunque los comportamientos deshonestos pueden llevar a beneficios a corto plazo, ese beneficio se consigue a costa de una pérdida de reputación y de ganancias futuras. De este modo, la reputación se convierte en un activo muy valioso del sector bancario (Fang, 2005).

La elección de la banca comercial como marco de este estudio está condicionada por el gran desafío al que se enfrenta el sector financiero, para contrarrestar el efecto negativo que la crisis económica ha ejercido en las percepciones que los consumidores tienen de las instituciones bancarias (Matute-Vallejo et al., 2010). La crisis de las hipotecas *subprime* y la bajada de precio del mercado inmobiliario, pusieron al descubierto la elevada concentración de activos de alto riesgo en manos de las entidades financieras. Los problemas de solvencia financiera derivados de esta situación, están asociados a la venta de participaciones preferentes de elevado riesgo entre inversores poco informados que vieron cómo peligraban los ahorros de toda su vida. Todo ello ha provocado el deterioro de la percepción de las entidades financieras entre el público general, generando un sentimiento de temor entre los clientes bancarios sobre la seguridad de sus inversiones (Simon, 2009). Aunque los principales agentes económicos y los líderes sectoriales han intentado ofrecer soluciones, la mayoría de ellas han ido dirigidas a mejorar la calidad de los activos financieros, mediante reformas legales para resolver los problemas de liquidez (Killian, 2008); mientras que han sido muy pocas las decisiones abordadas para responder a los intereses de los consumidores.

El análisis de la reputación entre los consumidores se considera de especial relevancia porque, aunque no conocen informaciones

PALABRAS CLAVE

Reputación corporativa, Entidades financieras, Crisis económica, Dimensiones de reputación, Comparación de medias

KEY WORDS

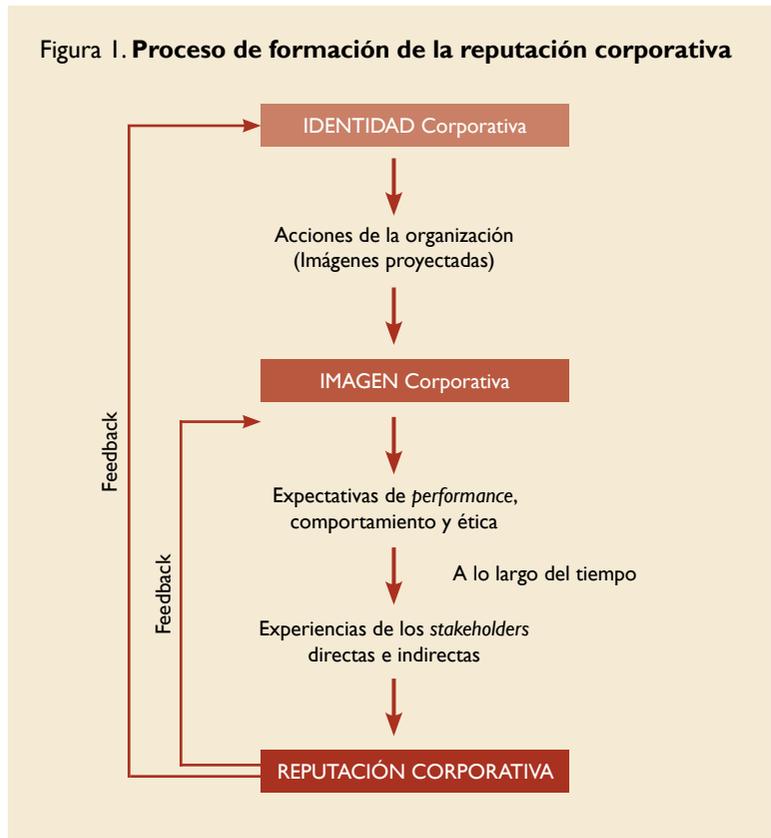
Corporate reputation, Financial institutions, Economic crisis, Reputation dimensions, Comparison of means

específicas de las compañías (como su situación financiera), su opinión es muy importante, al ser los principales generadores de negocio y el factor externo más determinante para las organizaciones en la búsqueda de una reputación positiva (Walsh et al., 2009; Walsh y Beatty, 2007). Además, entre ellos puede existir una interacción a través del boca-oreja, más impactante que la comunicación o las acciones de publicidad procedentes de las compañías.

2. ¿QUÉ ES LA REPUTACIÓN CORPORATIVA?

Para el desarrollo de un índice de medición de reputación corporativa, funcional y operativo, adaptado a las necesidades de la gestión empresarial, es necesario una rigurosa clarificación del concepto, ya que existe cierta confusión entre el concepto de reputación corporativa y sus términos relacionados: imagen e identidad corporativas, que se han considerado sinónimos, conceptos relacionados o interrelacionados.

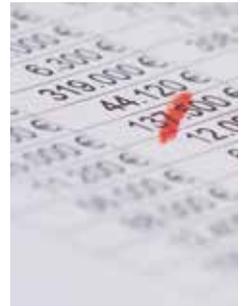
Figura 1. **Proceso de formación de la reputación corporativa**



A partir de un extenso análisis de las investigaciones realizadas en este campo, Ruiz et al. (2012) concluyen que estos tres conceptos, lejos de ser sinónimos, son conceptos independientes pero estrechamente relacionados, existiendo una relación dinámica o de interdependencia entre ellos. Según estos autores, las imágenes proyectadas por la organización (a través de las comunicaciones corporativas y de sus empleados), impregnadas de la identidad corporativa (autodefinición de la compañía articulada por los directivos y experimentada por los empleados) formarían la imagen corporativa (percepciones que los individuos y grupos externos a la compañía tienen de ella). A partir de la imagen corporativa se generan unas expectativas de desempeño, comportamiento y ética, que son contrastadas por los individuos a lo largo del tiempo, con sus experiencias y otras acciones de la organización, dando lugar a una reputación. Por ello, la reputación depende de la alineación entre la imagen corporativa y lo que los individuos comprueban a través de sus experiencias. Si las expectativas generadas por la imagen corporativa no se ajustan a la realidad, la reputación de la organización se vería perjudicada (**Figura I**).

Existe una relación dinámica entre los tres conceptos porque cuando la reputación no es la deseada por la organización, ésta puede actuar cambiando su imagen mediante acciones de comunicación o modificando su comportamiento, para adaptarlo a su imagen y alcanzar la reputación deseada. Aunque cuando la discrepancia entre lo que proyecta la organización y la realidad es muy fuerte, la compañía puede llegar incluso a cambiar su propia esencia (identidad) para llegar a ser como quiere ser vista.

Del proceso de formación de la reputación corporativa se extraen las diferencias entre identidad, imagen y reputación. Así, la identidad corporativa viene determinada por las percepciones que los miembros internos de la organización tienen de ella (Walker, 2010), mientras que la imagen y reputación son percepciones de los *stakeholders* externos. La imagen son las percepciones de los individuos que no tienen experiencias ni información suficiente para contrastar si lo que la compañía proyecta se corresponde con la realidad, por lo que basan su valoración en los mensajes corporativos. La reputación, sin embargo, se forma a partir de las percepciones de los *stakeholders* externos que tienen relación con la organización. Sus juicios se basan en las experiencias que han tenido a lo largo del tiempo con ella, que les permiten obtener información suficiente para contrastar



la imagen de la compañía y formar su reputación. Entre estos últimos se encuentran los clientes y otros públicos como proveedores, accionistas, analistas de mercado, etc.

A partir de este planteamiento, Ruiz et al. (2012) definen la reputación corporativa del siguiente modo:

Una representación perceptual de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía, que describe su atractivo en un ámbito específico de actuación respecto diferentes criterios y para un determinado grupo de stakeholders, en comparación con algún estándar.

Con esta definición las compañías pueden tener diferentes reputaciones para los diferentes criterios y tantas reputaciones como grupos de *stakeholders*. Así, la reputación es un concepto multidimensional, es decir, aunque las compañías pueden tener una reputación global, ésta se forma a partir de las reputaciones que la organización tiene en los diferentes criterios sobre los que es evaluada. También se trata de un concepto muy específico, ya que los criterios sobre los que se valora la reputación son diferentes y tienen importancia relativa distinta, dependiendo del colectivo de análisis (Martín et al., 2006), del sector de actividad al que pertenece la compañía (Walsh et al., 2009) y del contexto socioeconómico (Walker, 2010).

Los criterios de análisis que utilizan los públicos informados como directivos, accionistas, periodistas o analistas sectoriales, serían distintos de los utilizados por el público no informado, como los clientes, que no tienen informaciones técnicas acerca de la compañía. Igualmente, el sector de actividad también condiciona los criterios reputacionales. Por ejemplo, una empresa manufacturera, como un fabricante de productos lácteos, realiza actividades muy distintas de una empresa de servicios como una entidad bancaria; y por tanto, los aspectos sobre los que se evalúa su actividad también serían distintos. Así, criterios de reputación, que en un entorno de bonanza económica tienen mayor relevancia, como las acciones de cuidado medioambiental, podrían pasar a un segundo plano en épocas de recesión económica.

De esta manera, un índice de reputación construido a partir de esta definición proporciona informaciones muy específicas de aplicación operativa en la gestión empresarial, ya que no sólo dice si la reputación de una organización es buena o mala, sino que también identifica dónde lo está haciendo mejor y dónde peor.

3. ÍNDICE DE REPUTACIÓN BANCARIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

El índice de reputación bancaria de este trabajo se construye a partir de las dimensiones extraídas de los modelos de reputación generalistas y los modelos que estudian específicamente la reputación de compañías de servicios, haciendo especial hincapié en los que analizan la percepción de las entidades financieras entre los consumidores². De esta revisión, expuesta en la **Tabla 1**, se extraen ocho dimensiones de reputación cognitivas y cincuenta y una variables³, resultado de la fusión de los modelos analizados en las revisiones bibliográficas previas.

Tabla 1. Dimensiones de la reputación bancaria, bibliografía

DIMENSIÓN	BIBLIOGRAFÍA
Oferta	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas*; Merco Marcas Financieras*; Merco Tracking*; Rep Trak Pulse*; Boshoff (2009); Bravo et al. (2009b); Highhouse et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005); Schwaiger (2004)
Trato al cliente	Bravo et al. (2010); Boshoff (2009); García de los Salmones et al. (2009); Walsh et al. (2009) Walsh y Beatty (2007); Walsh y Weidmann (2004)
Innovación	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas *; Rep Trak Pulse(2012)*; Akdag y Zineldin (2011); Boshoff (2009); Bravo et al. (2009b); García de los Salmones et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005)
Marca de empleador	Merco Empresas *; Rep Trak Pulse (2012)*; Boshoff (2009); Highhouse et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005); Fombrun et al. (2000)
Integridad	Merco Marcas Financieras*; Rep Trak Pulse (2012); Bravo et al. (2009b); Highhouse et al. (2009); Helm, (2005); Walsh y Weidmann (2004)
Liderazgo	Fortune Most Admired Companies*; Rep Trak Pulse(2012)*; Martín et al. (2006); Helm, (2005); Walsh y Weidmann (2004); Fombrun et al. (2000)
Fiabilidad	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas*; Merco Marcas Financieras*; Merco Tracking*; Rep Trak Pulse (2012); Boshoff (2009); García de los Salmones et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006); Helm, (2005); Schwaiger (2004)
Reputación Social Corporativa	Fortune Most Admired Companies*; Merco Empresas *; Merco Marcas Financieras*; Merco Tracking*; Rep Trak Pulse (2012)*; Boshoff (2009); Bravo et al. (2010); Bravo et al. (2009b); García de los Salmones et al. (2009); Walsh y Beatty (2007); Martín et al. (2006)

* Monitores reputación de Instituciones de prestigio:
 Fortune Most Admired Companies de la revista americana *Fortune* .
 Merco Empresas, Merco Marcas Financieras y Merco Tracking de la consultora Villalafañe y Asociados.
 Rep Trak Pulse del Reputation Institute.

La investigación analiza la reputación de las cuatro entidades líderes de la banca nacional por volumen de activos⁴: BBVA, Santander, Bankia y La Caixa. La muestra del estudio está compuesta por cuatrocientos clientes bancarios, cien clientes de cada una de las cuatro entidades analizadas. Para obtener una muestra

representativa de la población nacional bancarizada y lograr el máximo rigor en la realización del trabajo de campo, se contratan los servicios de una empresa especializada en la realización de estudios de mercado online, que es el sistema de recogida de información más utilizado en los estudios de reputación, tanto en el ámbito académico como institucional. Este método permite acceder a una muestra a nivel nacional, a profesionales ocupados y a personas difíciles de contactar personalmente⁵.

La relación de los clientes de la muestra con su entidad principal debe ser superior a tres años; además, deben tener más de tres productos contratados y no pueden ser accionistas ni trabajadores de la banca. Las dos primeras condiciones aseguran la solidez de la experiencia del cliente con la entidad, y la tercera limita las posibilidades de que el encuestado disponga de informaciones privilegiadas que no son propias de los clientes en general.

3.1. Construcción del índice de reputación bancaria y comparación entre entidades

A partir de sucesivos análisis confirmatorios⁶, se obtiene el índice del modelo de reputación bancaria, que se reduce de las cincuenta y una variables iniciales a veintiséis variables. Estas variables, presentadas en la **Tabla 2**, forman las ocho dimensiones previstas inicialmente: oferta, trato al cliente, innovación, marca de empleador, integridad, liderazgo, fiabilidad y responsabilidad social corporativa (RSC).

Del análisis descriptivo de los resultados, se obtienen las valoraciones (sobre una escala de cero a diez) que los clientes de cada entidad financiera otorgan a las distintas dimensiones y variables del índice de reputación bancaria, facilitando la comparación de los resultados entre entidades. En este análisis se observa que la reputación global media de Bankia (2,77), se aleja drásticamente de la reputación media global del resto de entidades: Santander (7,89), BBVA (7,42) y La Caixa (7,35). Como se observa en la **Figura 2**, estas diferencias de Bankia con el resto de entidades también se reproducen en cada dimensión. Aunque los clientes de Bankia valoran todas las dimensiones muy por debajo de la media, las dimensiones: liderazgo, integridad y fiabilidad son las que peor evaluación reciben; siendo las menos castigadas: el trato al cliente, la oferta, la innovación y la RSC, en este orden.

Del análisis del resto de entidades se concluye que las diferencias entre las valoraciones obtenidas son pequeñas, aunque en todos

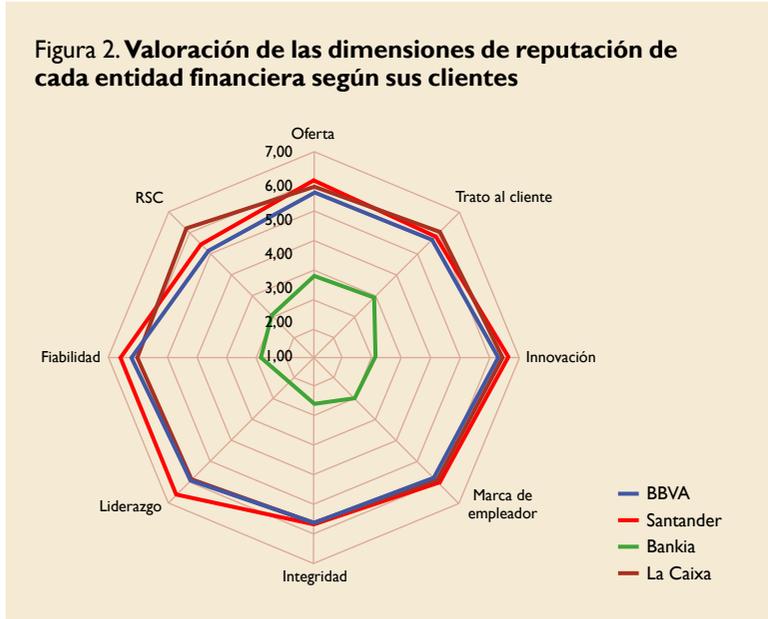


Tabla 2. Índice de reputación bancaria

DIMENSIONES	VARIABLES
Oferta	Ofrece una gama de productos amplia y completa
	Me mantiene constantemente informado del estado de mis cuentas y de los nuevos productos
	Ofrece las mejores condiciones en productos bancarios
	En esta entidad resuelven rápidamente cualquier problema o incidencia
Trato al cliente	Tengo un gestor comercial que normalmente se anticipa a mis necesidades
	Los empleados son expertos
	El gestor comercial me informa con claridad y en detalle de las ventajas y riesgos de sus productos y servicios
	El servicio de atención telefónica es competente
	Su servicio <i>online</i> cumple con mis expectativas
Innovación	En mi opinión, tiende a ser una entidad innovadora más que imitadora en su forma de trabajar
	Suele ser la primera en introducir nuevos productos y servicios
	Su equipamiento y tecnologías están actualizados
Marca de empleador	Me parece una buena empresa para trabajar en ella
	Se interesa por el bienestar de sus empleados
	Consigue atraer empleados de alto nivel
Integridad	Es una entidad abierta y transparente en sus procedimientos y en las relaciones con sus clientes
	La directiva de esta entidad usa su poder de forma responsable
Liderazgo	Esta entidad tiene un presidente fuerte y respetado
	Es una compañía muy bien organizada
Fiabilidad	Es una compañía que genera beneficios
	Las operaciones realizadas con esta entidad son completamente seguras
	Su publicidad es atractiva y sincera
	Es una entidad reconocida a nivel internacional
RSC	Está comprometida con la protección del medioambiente
	Está comprometida con la ayuda y el progreso social
	Esta entidad desempeña un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios

los casos la valoración máxima la obtiene el banco Santander; salvo en las dimensiones trato al cliente y RSC, donde La Caixa obtiene la mejor evaluación. BBVA recibe valoraciones por debajo de la media en todas las dimensiones salvo en integridad; La Caixa en oferta e integridad y Santander sólo en cuestiones de RSC.

Figura 2. Valoración de las dimensiones de reputación de cada entidad financiera según sus clientes



Para comprobar si las evaluaciones de las dimensiones están influidas por el tipo de entidad a la que pertenece el cliente, se realiza, sin considerar Bankia⁷, un análisis de la varianza (evaluaciones medias recibidas por cada entidad)⁸ y un estudio posterior de comparaciones múltiples (comparación entre entidades)⁹. La **Tabla 3** muestra que sólo existen diferencias significativas en la dimensión liderazgo, entre Santander y las otras dos entidades; de tal modo que la percepción que los clientes del Santander tienen del presidente y equipo directivo de su entidad es más positiva que la que tienen los clientes de BBVA y La Caixa respecto a los líderes de las suyas.

Tabla 3. Análisis de valores medios. Dimensión Liderazgo

DIMENSIÓN	EVALUACIÓN MEDIA			COMPARACIÓN ENTRE ENTIDADES (DOS A DOS)*
	BBVA	SANTANDER	LA CAIXA	
Liderazgo	5,98	6,74	6,02	Santander > BBVA Santander > La Caixa

*Sólo se muestran las comparaciones que presentan diferencias estadísticamente significativas.

A partir de un análisis de los valores medios obtenidos por cada una de las variables de reputación, se concluye que siete de estas veintiséis

variables son valoradas de manera significativamente diferente entre los clientes de las tres entidades. Para conocer más detalladamente entre qué entidades se produce esta diferencia, se realiza un nuevo análisis de comparación entre entidades, mostrado en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Análisis de valores medios. Variables de reputación bancaria

VARIABLE	EVALUACIÓN MEDIA			COMPARACIÓN ENTRE ENTIDADES (DOS A DOS)*
	BBVA	SANTANDER	LA CAIXA	
Su servicio <i>online</i> cumple con mis expectativas	7,04	7,69	7,66	S > B C > B
Su equipamiento y tecnologías están actualizados	5,83	6,55	5,90	S > B S > C
Esta entidad tiene un presidente fuerte y respetado	6,11	7,13	5,88	S > B S > C
Es una compañía que genera beneficios	7,11	7,53	6,66	S > C
Es una entidad reconocida a nivel internacional	7,54	8,22	6,84	S > C S > B B > C
Está comprometida con la ayuda y el progreso social	5,14	5,46	6,98	C > B C > S S > B
Esta entidad desempeña un papel en la sociedad que va más allá de la mera generación de beneficios	5,10	5,49	7,06	C > B C > S

Nota: B = BBVA; S = Santander; C= La Caixa

*Sólo se muestran las comparaciones que presentan diferencias estadísticamente significativas.

Las conclusiones de este análisis son las siguientes:

- Los clientes del BBVA tienen una percepción inferior del servicio online de su banco que los clientes de Santander y La Caixa.
- Los clientes de BBVA y La Caixa tienen una percepción más baja de la actualización del equipamiento y tecnologías de sus entidades que los clientes del Santander.
- El presidente del Santander obtiene mejor evaluación por parte de sus clientes, que los presidentes de BBVA y La Caixa.
- La generación de beneficios por parte de su banco principal, es más evidente para los clientes del Santander que para los clientes de La Caixa.
- El reconocimiento internacional del banco Santander es más evidente entre sus clientes, que el reconocimiento internacional

de las otras dos entidades entre los suyos. Entre estas dos últimas, BBVA obtiene una mejor valoración en este concepto que La Caixa.

- Los clientes de La Caixa perciben la orientación social de su entidad con mucha más claridad que los clientes de BBVA y Santander. Incluso entre los dos bancos también existen diferencias significativas, ya que el Santander es percibido por sus clientes como un banco más involucrado en este aspecto que BBVA.
- La Caixa no aparece como una entidad tan enfocada a la obtención de beneficios, según sus clientes, como BBVA y Santander.

3.2. Análisis transversal de la reputación bancaria

En el cuestionario también se preguntaba a los encuestados la reputación global de las otras tres entidades de las que no son clientes principales. Entre éstos se encuentran individuos que son clientes de la entidad pero no tienen a dicha entidad como entidad principal (clientes secundarios), los que en algún momento fueron clientes pero ahora no lo son (exclientes), y los que nunca han tenido ninguna relación con dicha entidad (nunca clientes).

De los resultados de este estudio se extrae que el banco Santander obtiene la mejor valoración seguido por BBVA, La Caixa y, a gran distancia, Bankia. Tras un análisis de las valoraciones medias recibidas por cada entidad, se observa que BBVA no es percibido de manera significativamente diferente por los encuestados que no son sus clientes principales. Sin embargo, como se muestra en la **Tabla 5**, Santander, Bankia y La Caixa son mejor valorados por sus clientes secundarios (que son clientes principales de las otras tres entidades competidoras analizadas), que por sus no clientes (exclientes y los que nunca han sido clientes). En todos los casos la peor valoración la reciben por parte de los exclientes.

La comparación de la reputación global de las entidades entre sus clientes principales y el resto de encuestados, permite comprobar que su reputación es superior entre los primeros, es decir, los clientes principales son los que mejor concepto tienen de su entidad. Excepto en el caso de Bankia, que es mejor valorada por sus clientes secundarios que por sus clientes principales.

Tabla 5. Análisis de valores medios. Reputación de las entidades según los clientes principales de las otras entidades

VARIABLE	EVALUACIÓN MEDIA			COMPARACIÓN ENTRE ENTIDADES (DOS A DOS)*	
	CLIENTES SECUNDARIO	EXCLIENTES	NUNCA CLIENTES		
BBVA	6,91	5,77	6,29		
Santander	7,13	5,30	6,33		CS > EC
Bankia	3,63	1,56	1,44	CS > EC CS > NC	
La Caixa	6,57	4,89	5,24		CS > EC CS > NC

Nota: CS= Clientes secundarios; EC= Exclientes; NC= Nunca clientes.
*Sólo se muestran las comparaciones que presentan diferencias estadísticamente significativas.

4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

La comparación de la reputación de las cuatro entidades líderes de la banca nacional: BBVA, Santander, La Caixa y Bankia, ha permitido comprobar que la crisis económica iniciada en 2008 ha perjudicado considerablemente a Bankia, que ha sufrido los efectos de la crisis con mayor intensidad. Aunque las otras tres entidades presentan un posicionamiento más próximo en las distintas cuestiones que configuran la reputación bancaria, se observan diferencias entre ellas que permiten identificar la dirección hacia la que deberían enfocar sus esfuerzos para maximizar la efectividad de sus políticas de reputación corporativa.

La situación especial de Bankia, que fue intervenida por el Estado un mes antes del estudio, lleva a esta entidad a tener una reputación entre sus clientes drásticamente inferior a la de sus competidoras, a todos los niveles. De este modo, se confirma la teoría que advierte de que la reputación de una organización puede desmoronarse inmediatamente, ante un hecho concreto, y que se necesitan varios años de hacerlo bien ante los ojos del público para volver a recuperarla (Hall, 1992). Los criterios más penalizados por los clientes de Bankia son los relacionados con la gestión interna de la entidad, que han sido públicamente denunciados como los principales causantes de su crítica situación en el momento del estudio. En concreto, han sido especialmente cuestionados su: liderazgo, integridad y fiabilidad; aspectos sobre los que la

entidad debería trabajar para recuperar su reputación perdida. Para seguir esta dirección, Bankia debería potenciar la imagen de sus nuevos líderes, convenciendo de su elevada capacidad de dirección, mostrándose ante el público como una entidad abierta y transparente, con una directiva que hace un uso responsable del poder. Todo ello asociado a una publicidad atractiva y sincera, donde se transmita su nueva capacidad de generar beneficios y la seguridad de sus operaciones.

Las diferencias observadas de la comparación entre Santander, BBVA y La Caixa, son pequeñas. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Bravo et al. (2009a), que no observan diferencias sustanciales en la forma que los consumidores perciben distintas entidades financieras, siendo este posicionamiento homogéneo más fuerte entre estas tres entidades de ámbito nacional en comparación con otras de carácter local. Estos resultados son el reflejo del desarrollo de estrategias de mercado muy próximas por parte de estas tres entidades líderes, que estarían reaccionando inmediatamente a las estrategias de diferenciación de sus directos competidores, para no perder su posición de competencia en la cúpula. Estas entidades líderes estarían más interesadas en diferenciarse del resto de entidades del sistema financiero; por ejemplo, locales, *online* o extranjeras, que en diferenciarse entre ellas mismas. De hecho, los cambios de posición sufridos entre ellas en los últimos años son el resultado de los procesos de fusión entre entidades y no de políticas bancarias diferenciadoras. Este resultado también apoya los argumentos que proponen que la reputación corporativa está condicionada por el tamaño de las organizaciones (Roberts y Dowling, 2002), dando lugar a que a las grandes entidades se les atribuya características reputacionales similares.

La elección de una u otra entidad estaría condicionada por las pequeñas diferencias observadas entre ellas, como las mostradas en este estudio. La reputación global mejor valorada es la del banco Santander, que también obtiene las mejores valoraciones respecto al resto de criterios, excepto en los relacionados con la RSC y el trato al cliente. Considerando que BBVA también presenta valores más bajos en estas dos cuestiones respecto a La Caixa, y que Bankia obtiene evaluaciones menos desfavorables en ellos, se podría concluir que el trato al cliente y la RSC son mejor percibidas por los clientes de las cajas que por los clientes de los bancos. Estos



resultados confirman los obtenidos por García de los Salmones et al. (2009), que encuentran una mayor vinculación de las cajas con los componentes emocionales que los bancos, ya que éstos serían percibidos como más orientados a cuestiones económicas y de mercado.

Los clientes de los bancos pueden estar percibiendo una menor familiaridad en su relación con el personal de la entidad que los clientes de las cajas (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012b). Del mismo modo que la responsabilidad social estaría siendo menos valorada en los bancos que en las cajas, debido al origen fundacional de éstas y su tradición social de compromiso con la comunidad (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012b). Aunque los bancos cada vez están más sensibilizados con las causas sociales, sus clientes no son tan conscientes de la orientación social de su entidad (Bravo et al., 2010) como los clientes de las cajas de ahorros, porque tradicionalmente las cajas han realizado mayores esfuerzos en comunicar su obra social (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2012a; García de los Salmones et al., 2009). A la vista de estos resultados los bancos deberían mejorar su reputación en estos aspectos, fomentando una relación más cercana con sus clientes y realizando una mayor promoción de sus acciones sociales. Especialmente BBVA en lo que respecta a cuestiones sociales.

Entre las cuestiones con menor valoración se encuentra la integridad, donde BBVA, Santander y La Caixa, que no se han visto tan afectadas por la crisis como Bankia, también reciben evaluaciones más bajas. Este resultado es consistente con la teoría que sugiere que los efectos de la mala reputación de una compañía son expansivos y se pueden transmitir al conjunto del sector en que opera (Burke et al., 2011). Así, se concluye que esta cuestión se convierte en uno de los principales *hándicaps* a superar por la banca en general, que debería enfocar sus políticas de reputación a fomentar y transmitir la transparencia de sus operaciones, y la responsabilidad de sus directivos en la toma de decisiones.

El aspecto donde se observan las diferencias más importantes entre entidades es en el liderazgo ejercido por los presidentes o directivos, donde Santander destaca de forma relevante. El presidente del banco Santander es el más valorado por sus clientes como persona fuerte y respetada, y por conseguir mantener altos estándares de organización interna. En este sentido, el resto de entidades tienen una oportunidad de mejorar su reputación trabajando las políticas

de potenciación de la imagen de sus presidentes y directivos, centrándose en su capacidad de liderazgo para asegurar una buena organización interna.

Del análisis transversal entre las cuatro entidades, se concluye que la reputación global de cada entidad entre el resto de encuestados (clientes principales de las otras tres entidades), sigue el mismo patrón que el observado entre los clientes principales. El banco Santander es el más valorado, seguido de BBVA, La Caixa y Bankia. Mientras Santander, BBVA y La Caixa reciben las mejores valoraciones de sus clientes principales, seguidos de sus clientes no principales, con Bankia se produce la situación inversa. Las condiciones especialmente adversas de esta entidad suponen un mayor riesgo para sus clientes principales, que pueden estar penalizando a Bankia en función del riesgo percibido, que está directamente relacionado con la fiabilidad que les transmite la entidad.

Todas las entidades reciben las peores valoraciones de parte de sus exclientes, quizás porque tuvieron malas experiencias con la entidad que les llevaron a abandonarla y adquirir la condición de excliente. Según Howcroft (1991), el impacto psicológico de las malas experiencias de los consumidores con las organizaciones es más duradero que el de sus experiencias positivas. Así, para la ampliación de mercado de estas entidades, resultaría más eficiente desarrollar una política de captación de clientes que nunca han pertenecido a la entidad que intentar recuperar los clientes perdidos. Dado que este trabajo se ha centrado en el análisis de la reputación de entidades de similar posicionamiento, no se ha podido comprobar si las pequeñas diferencias concluidas en sus valoraciones respectivas son debidas a esta circunstancia. De este modo y para contrastar este aspecto, sería interesante ampliar esta línea de investigación incluyendo entidades con diferente cuota y orientación de mercado. Asimismo, resultará de especial interés repetir este estudio cuando los efectos de la crisis se hayan mitigado, para obtener una visión longitudinal de las reputaciones bancarias y comprobar el período que necesita Bankia para recuperar su reputación.

BIBLIOGRAFÍA

- Boshoff, C. (2009) "A Psychometric Assessment of an Instrument to Measure a Service Firm's Customer-Based Corporate Reputation", *Journal of Business Management*, Vol. 40, núm. 2, p. 35-44
- Bravo, R.; Matute, J.; Pina, J.M. (2010) "Las Asociaciones de la Imagen como Determinantes de la Satisfacción en el Sector Bancario Español", *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, Junio, Vol. 13, núm. 43, p. 9-35.
- Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J. M. (2009a) "La Imagen Corporativa de la Banca Comercial. Diferencias entre Segmentos de Consumidores", *Universia Business Review*, Vol. 21, p. 66-83.
- Bravo, R.; Montaner, T.; Pina, J. M. (2009b) "The Role of Bank Image for Customers versus Non-Customers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 27, núm. 4, p. 315-334.
- Burke, R.F.; Martin, G.; Cooper, C.L. (2011) "Corporate Reputations: Managing Opportunities and Threats", Gower, London, disponible en <http://www.gowerpublishing.com/pdf/SamplePages/Corporate-Reputation-CH1.pdf>
- Fang, L.H. (2005) "Investment Bank Reputation and the Price and Quality of Underwriting Services", *The Journal of Finance*, Vol. 60, núm. 6, p. 2729-2763.
- Fombrun, C.J.; Gardberg, N.A.; Sever, J.M. (2000) "The Reputation Quotient SM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *The Journal of Brand Management*, Vol. 7, núm. 4, p. 241-255.
- Fombrun, C.J.; Van Riel, C. (1997) "The Reputation Landscape", *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, núm. 1/2, p. 5-13.
- García de los Salmones, M.M.; Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2009) "Análisis del Valor de Marca de las Entidades Financieras: El Efecto Halo y el Modelo de Elección Discreta", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, núm. 2, p. 25-42.
- Hall, R. (1992) "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135-144.
- Helm, S. (2005) "Building Formative Construct Measures: The Example of Corporate Reputation", *American Marketing Association*, Vol. 8, núm. 2, p. 202-204.
- Highhouse, S.; Brooks, M.E.; Gregarus, G. (2009) "An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations", *Journal of Management*, Vol. 35, núm. 6, p. 1481-1493.
- Howcroft, J.B. (1991) "Customer Satisfaction in Retail Banking", *Services Industrial Journal*, Vol. 11, núm. 1, p. 11-17.
- Hunt, S.D.; Morgan, R.M. (1995) "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol. 59, núm. 2, p. 1-15.
- Killian, T. (2008) "Surviving the Financial Crisis. Road Map to Recovery", *USBanker*, Vol. 118, núm. 3, p. 39.
- Martín, G.; Navas, J.E.; López, P. (2006) "Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, p. 361-370.
- Matute-Vallejo, J.; Bravo, R.; Pina, J.M. (2010) "The Influence of corporate Social Responsibility and Price Fairness on Customer Behaviour: Evidence from the Financial Sector", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 18, p. 317-331.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1986) "Price and Advertising Signals of Product Quality", *Journal of Political Economy*, Vol. 94, núm. 4, p. 796-821.
- Pérez, A. (2011) "Estudio de la Imagen de Responsabilidad Social Corporativa: Formación e Integración en el Comportamiento del Usuario de Servicios Financieros", Tesis doctoral. Universidad de Cantabria.
- Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2012a) "The Role of CSR in the Corporate Identity Banking Service Providers", *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, p. 145-166.
- Pérez, A.; Rodríguez del Bosque, I. (2012b) "La Imagen de Responsabilidad Social Corporativa en un Contexto de Crisis Económica", *Universia Business Review*, núm. 33, p. 14-29.
- Roberts, P.W.; Dowling, G.R. (2002) "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 12, p. 1077-1093.
- Ruiz, B.; Gutiérrez, S.; Esteban, A. (2012) "Desarrollo de un Concepto de Reputación Corporativa Adaptado a las Necesidades de la Gestión Empresarial", *Strategy & Management Review*, Vol. 3, núm. 1, p. 9-31.

- Schwaiger, M. (2004) "Components and Parameters of Corporate Reputation: An Empirical Study", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, núm. 1, vol. 46-71.
- Simon, H. (2009) "The Crisis and Customer Behavior: Eight Quick Solutions", *Journal of Customer Behavior*, Vol. 8, núm. 2, p. 177-186.
- Walker, D. (2010) "A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory", *Corporate reputation Review*, Vol. 12, núm. 4, p. 357-387.
- Walsh, G.; Beatty, S.E. (2007) "Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation", *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 35, p. 127-144.
- Walsh, G.; Mitchell V-W.; Jackson P.R.; Beatty, S.E. (2009) "Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A customer perspective", *British Journal of Management*, Vol. 20, p. 187-203.

NOTAS

1. Autora de contacto: Universidad de Castilla La Mancha; Facultad de Ciencias Sociales; Avda. Real Fábrica de Seda s/n; 45600 Talavera de la Reina (Toledo); España.
2. Algunos de estos estudios proponen escalas de imagen, sin embargo, según la definición de reputación de este trabajo estarían midiendo la reputación, ya que valoraciones son realizadas por los clientes de las organizaciones, cuyas experiencias con ellas les ha permitido contrastar su imagen y formarse una reputación.
3. Las cincuenta y una variables son resultado de varios procesos de filtrado de setenta y cuatro variables iniciales, entre diez profesores de estrategia y marketing, siete expertos y veinte profesionales de la banca, un experto en Bolsa y veinte clientes bancarios. Durante este proceso se incluyeron seis variables propuestas por los primeros encuestados que superaron los filtrados posteriores.
4. Fuente: [Invertia.com](http://invertia.com)
5. Según el blog de Marketing Financiero MU "el cliente bancario actual tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos, hace un uso más frecuente de los mismos y es más difícil de alcanzar". Fuente: <http://mkfinancieromu.wordpress.com/2011/10/29/cliente-bancario-caracteristicas-y-su-relacion-con-las-entidades-bancarias/>
6. El análisis de datos se realiza mediante técnicas descriptivas y la modelización por ecuaciones estructurales basado en componentes, utilizando los paquetes estadísticos SPSS 19.0 y SMARTPLS 2.0. La calidad del instrumento de medida (fiabilidad, validez convergente y discriminante) y la estimación del modelo se evaluaron mediante regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS).
7. Se realizó un análisis de varianza con los datos de las cuatro entidades y se comprobó que en todas las dimensiones las valoraciones eran significativamente diferentes entre Bankia y el resto de entidades.
8. Como paso previo al análisis de la varianza (ANOVA) se comprueba la homogeneidad de varianzas mediante el test de Levene.
9. Se utiliza el estadístico más adecuado a los resultados del análisis ANOVA. En el caso de homogeneidad de varianzas, la prueba de Scheffé. Con ausencia de homocedasticidad y sub-muestras no excesivamente desiguales se utiliza el estadístico Games-Howell, y para sub-muestras muy desiguales el estadístico de Welch. Se considera sub-muestras muy desiguales cuando el cociente entre la de mayor y menor tamaño es igual o superior a 2.

