

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Comunicación y Diseño

**Análisis comparativo de las campañas de comunicación de fusión bancaria:
Banco Santander–ABN Amro y BBVA–Crédit Uruguay**

Entregado como requisito para la obtención del Título de
Licenciado en Comunicación Publicitaria

Boris Goldenberg – 153841

Tutora: Virginia Silva

2012

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a mi tutora, Virginia Silva, por su amplia disposición, paciencia y enorme compromiso con el trabajo. Sus consejos constituyeron una guía fundamental para la toma de decisiones durante la investigación, y su trabajo fomentó que este proceso se convirtiera en una etapa académica altamente disfrutable.

Agradezco a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron con la investigación. A cada uno de los entrevistados por su aporte y tiempo prestado, y a todos aquellos que colaboraron con información, datos, contactos y materiales publicitarios.

A mi familia, pilar fundamental en mi vida, por brindarme la posibilidad de asistir a esta Universidad, por apoyarme día a día durante toda la carrera, y por el involucramiento permanente en todas las actividades implicadas en ella. A mis amigos, por siempre estar, escuchar y aconsejar. A mis compañeros de trabajo, por la total comprensión y la flexibilidad laboral, tan necesarias para la realización de este trabajo.

Considero pertinente, en esta instancia, extender el agradecimiento a todo el cuerpo docente, coordinación académica y administrativa, por haberme acompañado durante toda la carrera, contribuyendo a mi formación profesional.

ABSTRACT

El presente trabajo constituye un estudio comparativo entre la comunicación desarrollada por el Banco Santander y el BBVA, tras sus fusiones con ABN Amro y Crédito Uruguay, respectivamente. La fusión Santander-ABN tuvo lugar en el año 2008 y la fusión BBVA-Crédit en el año 2011. En ambas instancias, los anunciantes desarrollaron campañas de publicidad institucional, es decir, priorizaron la comunicación de valores e identidad marcaria, sobre la comunicación de productos específicos.

Esta investigación tiene como objetivo analizar la estrategia de comunicación y el discurso publicitario empleado en ambas campañas. Para ello, se consideró pertinente enmarcar al objeto de estudio dentro del campo formal de la comunicación corporativa, entendiendo que la publicidad, necesariamente y en especial en el sector bancario, tiene que derivar de una estrategia de comunicación institucional más amplia, si lo que busca es proyectar una imagen consistente con su cultura, su filosofía y sus objetivos de gestión. Aquí surge la premisa fundamental del trabajo: la publicidad no es la responsable de la comunicación de la fusión, sino de comunicar los beneficios materiales (productos y sucursales) e inmateriales (valores, oportunidades, crecimiento y cercanía) que surgen finalizada la fusión.

Las dos instituciones involucradas en la investigación desarrollaron una estrategia de comunicación enfocada en la interna de la institución. Ambas empresas actuaron guiadas por la convicción de que los empleados constituyen un elemento fundamental en la construcción de imagen de marca en los públicos. Esta comunicación se entiende como “de adentro hacia afuera” e implica que: todos los resultados, positivos y negativos, logrados en la gestión comunicacional sobre los funcionarios, se proyectarán hacia los públicos externos.

En el discurso publicitario empleado por Santander y BBVA, se observan diferencias y similitudes. El primero utilizó un discurso metafórico y simbólico, siempre en un tono cálido, cercano, emotivo y reflexivo, para comunicar los beneficios que traería el crecimiento de la institución. El BBVA, en cambio, elaboró un discurso basado en la oposición de situaciones absurdas con “la realidad”, presentando a la marca como la gran solución a la contradicción.

ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de estudio.....	6
1.2. Problema de investigación	7
1.3. Relevancia del problema a investigar	7
1.4. Hipótesis	8
1.5. Objetivos generales principales.....	9
1.6. Objetivos específicos.....	9
1.7. Diseño de investigación.....	10
1.7.1. Formulación del problema de investigación	10
1.7.2. Decisiones muestrales y tipo de muestreo	11
1.7.3. Técnicas de obtención, análisis y presentación de la información	12

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Sistema financiero uruguayo.....	15
2.2. Los bancos en Uruguay	16
2.3. Filosofía corporativa.....	17
2.4. Misión y Visión Corporativa	18
2.5. Valores centrales corporativos	19
2.6. Fusiones y adquisiciones empresariales	20
2.7. Contexto socio-económico de la fusión Santander-ABN y BBVA-Crédit.....	22
2.8. Fusión Santander-ABN Amro	23
2.9. Fusión BBVA-Crédit Uruguay.....	24

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Imagen de marca	26
3.2. Imagen e identidad corporativa.....	28
3.3. Características y funciones de la imagen corporativa.....	29
3.4. La comunicación corporativa.....	31
3.5. Los públicos de las organizaciones	32
3.6. Comunicación en procesos de fusión: ¿Crisis de imagen e identidad?	35
3.7. Relaciones públicas financieras	37
3.8. Marketing y Comunicación financiera	39
3.9. Retórica y publicidad.....	42
3.10. Figuras retóricas	44
3.11. El discurso publicitario	46
3.12. Estrategias de enunciación del discurso publicitario.....	51

3.13. La semiótica de la publicidad.....	53
3.14. El modelo semiótico contextual aplicado a la publicidad.....	56
4. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA: BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)	
4.1. Situación previa a la fusión.....	60
4.2. Públicos para la comunicación de la fusión.....	60
4.3. Públicos de la campaña publicitaria.....	64
4.4. La unión de dos culturas.....	64
4.5. Características de la campaña.....	68
5. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA: Banco Santander	
5.1. Situación previa a la fusión.....	70
5.2. Públicos para la comunicación de la fusión.....	73
5.3. Públicos de la campaña publicitaria.....	75
6.4. La unión de dos culturas.....	76
5.5. Características de la campaña.....	78
6. ANÁLISIS DE DISCURSO: BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)	
6.1. Organización del discurso: Pieza de televisión “La vida debería ser más sencilla”.....	80
6.2. Estrategia de enunciación.....	82
6.3. Funciones de la publicidad.....	84
6.4. Mensajes reconocibles en el discurso publicitario.....	90
6.5. Tono y estilo de la campaña.....	93
7. ANÁLISIS DE DISCURSO: Banco Santander	
7.1. Organización del discurso: Pieza de televisión “Crecer”.....	97
7.2. Estrategia de enunciación.....	99
7.3. Funciones de la publicidad.....	103
7.4. Mensajes reconocibles en el discurso publicitario.....	108
7.5. Tono y estilo de la campaña.....	110
7.6. La teoría del espectáculo: “Banco de ideas”.....	111
8. CONCLUSIONES.....	113
9. REFERENCIAS.....	123
10. ANEXOS.....	128

1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación está constituido por las campañas publicitarias realizadas por el Banco Santander y el BBVA, con motivo de sus fusiones con el ABN Amro (año 2008) y Crédito Uruguay (año 2011), respectivamente. El objeto así conformado se enmarca en campañas multimedios que, en ambos casos, incluyeron televisión, radio, prensa y vía pública, y, específicamente en el caso del Banco Santander, una acción no tradicional o *bellow the line*¹ (BTL). Dentro de los distintos textos que componen el objeto de estudio en su totalidad, se priorizan aquellos que permiten enriquecer el análisis y, de alguna manera, resumen la esencia de la campaña, en tanto representan claramente el concepto eje, el posicionamiento buscado y la personalidad de la que se pretende dotar a las marcas.

Siguiendo esta línea, el núcleo central del objeto de estudio de este trabajo se conforma de²:

- a) Pieza de televisión del Banco Santander: “Crecer”. Año: 2008. Agencia: Punto Ogilvy.
- b) Acción *Bellow the line* (BTL) del Banco Santander: “Banco de ideas”. Año: 2009. Agencia: Punto Ogilvy.
- c) Pieza de televisión del Banco BBVA: “La vida debería ser más sencilla”. Año: 2011. Agencia: Lussich ADV.
- d) Piezas gráficas de ambas campañas. Agencias: Punto Ogilvy y Lussich ADV.

¹ El BTL o *below the line* es una técnica de marketing que se manifiesta a través de formas de comunicación no vehiculizadas en medios masivos. La comunicación de productos o servicios en BTL se caracteriza por su alto grado de creatividad y espontaneidad, de forma que se crean diferentes medios para comunicar ciertos mensajes publicitarios. Mediante esta técnica, cualquier objeto, lugar o momento puede utilizarse para comunicar, siempre y cuando la idea sea novedosa e innovadora. Se puede realizar por medio de *merchandising*, eventos, medios no convencionales, promociones, marketing directo, patrocinio y mecenazgo, entre otros.

² El objeto de estudio se adjunta en CD (Carpeta “Objeto de estudio”).

1.2. Problema de investigación

El problema de investigación puede surgir mediante el encendido de una “chispa que ponga en marcha una investigación que llegue a buen término. [Esto sucede] gracias al empuje especial de la motivación del investigador”³. La cuestión principal que motiva este análisis es comparar cómo dos organizaciones bancarias resuelven, desde el punto de vista de la gestión comunicacional, una situación de fusión con otras instituciones del sector. En este sentido, resulta indispensable conocer los rasgos específicos del sector bancario, desde el punto de vista del marketing, y de la comunicación corporativa y publicitaria, que logran diferenciarlo y asemejarlo a otros sectores de la economía. En consecuencia, se entiende que es fundamental abordar el objeto de estudio desde la comunicación corporativa para completar y enriquecer el análisis. En primer lugar, se considera un desafío, para un estudiante de Comunicación Publicitaria, adentrarse en un área de reciente legitimación en Uruguay – la Comunicación Corporativa e Institucional–, con sus textos y sus autores, e ingresar ese *corpus* al estudio de un objeto publicitario. Por otro lado, las acciones publicitarias desarrolladas por los Bancos se despliegan en el marco de planes y estrategias de comunicación institucional y no se apartan de ellos. Por lo tanto, se entiende necesario enmarcar al objeto de estudio dentro de una estrategia de comunicación corporativa y empresarial más amplia, considerando que el objeto –de corte publicitario– debería desprenderse de ella.

1.3. Relevancia del problema a investigar

Comparar la gestión de la comunicación empleada por el Banco Santander y el BBVA en procesos de fusión representa un tema clave a investigar por todo lo que arroja en materia de conocimiento sobre el dominio comunicacional, más aún por implicar campañas de comunicación desarrolladas en contextos socio–económicos de alta incertidumbre y complejidad a nivel internacional⁴. Adicionalmente, el interés por este problema de investigación se potencia en tanto evidencia un cruce entre dos disciplinas como son, la comunicación corporativa y la comunicación publicitaria, cuyos límites poco definidos aún en el entorno profesional uruguayo, constituyen un desafío importante para la reflexión académica.

³ Valles, M. (1997), p. 86.

⁴ Se buscará estudiar el grado de influencia (si es que hubo) del contexto socio–económico internacional en la gestión comunicacional de ambas instituciones durante su fusión.

1.4. Hipótesis

La hipótesis de esta investigación sugiere que la comunicación publicitaria no constituye la herramienta principal para la comunicación específica de una fusión bancaria. La publicidad, necesaria dentro de la estructura del proceso, se enfoca en la promoción de valores y beneficios, en expresar la promesa de marca de la institución emergente o prevaleciente a la fusión, pero no es la responsable de comunicar los detalles de la operación, menos aún de construir las nuevas identidades en juego. El discurso publicitario es el último en aparecer, una vez que se superaron varias etapas de integración, trabajo sobre la cultura empresarial, relaciones públicas, comunicación interna y gestión de prensa. La comunicación publicitaria tiene que derivar, necesariamente, de una estrategia de comunicación corporativa, y constituir únicamente, una “punta” o eslabón dentro de un proceso de comunicación mucho más amplio y abarcador como el que requiere una fusión bancaria⁵.

La hipótesis planteada conduce a un análisis de los anunciantes y agencias de publicidad, autores del texto publicitario y responsables de la estrategia de comunicación global. Es un tipo de análisis considerado de producción, ya que toma en cuenta lo que antecede al objeto de estudio. A su vez, implica la búsqueda de datos, información secundaria y estudio de la comunicación realizada por estos anunciantes previamente a la fusión, con el objetivo de saber si las campañas objeto de este trabajo constituyeron un quiebre (marcan “un antes y un después”) en la comunicación de ambas instituciones. Del Banco Santander se observó la comunicación audiovisual del período 2006–2008 (hasta la fusión), y del BBVA el período 2009–2011 (hasta la fusión)⁶.

Por cuestiones que trascienden a la voluntad e interés del autor, relacionadas con el encuadre pautado para este trabajo (tamaño de la muestra, plazos y alcance de la investigación), no se analizará el análisis desde el punto de vista de la recepción, es decir, desde la perspectiva del consumidor. Es importante aclarar que el análisis de recepción enriquecería y complementarían plenamente la investigación, en tanto atendería el cierre –la decodificación, el consumo– como fase clave en el proceso de comunicación. Sin embargo, por las razones antes expuestas se excluye de esta tesis, pero se reconoce como tema de una investigación complementaria.

⁵ La hipótesis de la investigación difiere de la hipótesis planteada en el Anteproyecto. La primera hipótesis (Anteproyecto) evolucionó durante el trabajo de campo y el análisis hasta configurarse en la actual.

⁶ Es importante aclarar que esta comunicación no forma parte del objeto de estudio de esta investigación.

1.5. Objetivos generales principales

Analizar comparativamente el discurso empleado en las campañas publicitarias de fusión del Banco Santander con ABN Amro y del BBVA con Crédito Uruguay, recurriendo a la semiótica y la retórica para el análisis del discurso publicitario, y a los marcos teóricos de la comunicación corporativa para el análisis de la estrategia general. A partir de este objetivo general se desprende otro más particular y tiene que ver con reconocer y analizar la función de la comunicación publicitaria en un proceso de fusión bancaria. En otras palabras, identificar y describir el papel de la publicidad dentro de un proceso de fusión.

1.6. Objetivos específicos

De los objetivos generales derivan una serie de objetivos específicos que, en algunos casos, responden a actividades y tareas que organizan la investigación, permiten alcanzar los propósitos generales principales. Los objetivos específicos son:

- a) Establecer un marco contextual que permita presentar a los anunciantes en cuestión, adentrarse en las correspondientes fusiones protagonistas de esta investigación y comprender las lógicas del sector bancario y financiero en el Uruguay.
- b) Describir las características del sector bancario, desde el punto de vista del marketing y la comunicación corporativa, que lo asemejan o distinguen de otros sectores de la economía.
- c) Establecer un marco teórico que permita describir y analizar la estrategia de comunicación global diseñada para la fusión y el discurso plasmado en el objeto de estudio. Asimismo, establecer relaciones entre ambas disciplinas comunicacionales: publicitaria y corporativa.
- d) Reconocer y contactar informantes calificados, y obtener de ellos información pertinente, con el fin de conformar una muestra lo más representativa y heterogénea posible.
- e) Analizar el concepto, los recursos creativos, las figuras retóricas, la estructura del discurso y la estrategia de enunciación, entre otros aspectos, de una parte representativa de piezas que conforman las respectivas campañas, con el fin de estudiar el discurso.

- f) Extraer conclusiones que demuestren que las ideas expresadas en la hipótesis de esta investigación son plausibles y que se ajustan a los datos sin ser forzadas, para así generar teorías orientadas a explicar un determinado comportamiento⁷.

1.7. Diseño de investigación

Esta investigación exige una metodología cualitativa, ya que el trabajo no se orienta a la obtención de frecuencias, sino a ordenar y descifrar el sentido de la información. Contemplando las diferencias entre la metodología cuantitativa y la cualitativa, se observa que en la primera el valor específico de las propiedades es una cantidad, una medida o un grado, mientras que las propiedades cualitativas, generalmente, son “una manera”⁸. La perspectiva que se utilizará para desarrollar la investigación es estructuralista. Se orientará al reconocimiento y análisis de sentido en los discursos de las entidades bancarias objeto de estudio, que tome como base los textos y mensajes empleados en sus campañas. El enfoque cualitativo permite un diseño de investigación abierto y flexible, sujeto a modificaciones continuas y simultáneas durante el proceso, principalmente en lo que refiere al análisis y la recogida de información. De todas maneras, el diseño seleccionado para esta tesis de grado es el denominado tradicional o convencional. Este diseño se establece antes de iniciar el estudio y consta de las siguientes etapas: formulación del problema a investigar, diseño de la muestra, recolección y análisis de datos y validación del informe⁹. Catherine Marshall y Gretchen Rossman, en su libro *Designing qualitative research*, establecen que es factible elaborar un diseño de investigación que incluya o retome varios elementos de los planes tradicionales, mientras prevalezca la flexibilidad, es decir, la posibilidad de modificar, alterar y cambiar durante el proceso¹⁰. A continuación se establecerán las decisiones tomadas en las etapas que conforman el diseño tradicional.

1.7.1. Formulación del problema de investigación

El problema de investigación, presentado previamente, refiere al análisis comparativo de la estrategia de comunicación y del discurso publicitario desarrollado por dos instituciones bancarias con motivo de su fusión con otras organizaciones del mismo sector.

⁷ Taylor, S. J. & Bogan, R. (1998).

⁸ Beltrán, M. (1985) en García Fernando, M. (1996).

⁹ Valles, M. (1997).

¹⁰ Marshall, C. & Rossman, G. (1989) en Valles, M. (1997).

1.7.2. Decisiones muestrales y tipo de muestreo

La determinación de la muestra está basada en la Teoría Fundamentada (*The Discovery of the Grounded Theory*) elaborada por los autores Barney Glaser y Anselm Strauss en 1967. Este enfoque surge en medio de un contexto de debate entre los investigadores cualitativos acerca de si los estudios teóricos tenían como finalidad el desarrollo o verificación de teorías sociales. La Teoría Fundamentada propone que el énfasis de la investigación se oriente al desarrollo y generación de teorías y conceptos sociales, más que a su verificación; a comprender más que a verificar¹¹.

En lo que respecta a la selección de los anunciantes, se optó por dos instituciones que permitieran el desarrollo de un análisis comparativo. Este tipo de investigación exigía que ambos anunciantes se encontraran en condiciones similares o “simétricas”. En otras palabras, ambas instituciones tenían que, en primer lugar, pertenecer al mismo sector de la economía y, en segundo lugar, haber atravesado el mismo tipo de proceso, lo que permitiría establecer comparaciones. El primer anunciante seleccionado fue el Banco Santander, por la creatividad y repercusión de su campaña, y el interés particular que despertó en el autor de este trabajo. Es decir, la elección del primer anunciante surgió, fundamentalmente, de la motivación del investigador. El segundo anunciante decantó rápidamente ya que, además de la fusión Santander–ABN Amro, la otra operación de este tipo en los últimos 10 años fue la de BBVA–Crédit. En ambas circunstancias, todas las instituciones involucradas estaban radicadas en el país y la fusión implicó la desaparición de una de ellas. El mercado bancario, en el último decenio, sufrió modificaciones y cambios en cuanto a las organizaciones que lo integraban. A modo de ejemplo, el arribo a Uruguay de los Bancos Itaú (2007) y Bandes (2006) se dio tras la absorción de dos entidades que en ese momento se encontraban en el mercado uruguayo, y que dejaron de existir. Itaú y Bandes, en cambio, eran dos instituciones sin filiales en el país, por lo que su llegada implicó el lanzamiento de la marca. De esta manera, surge el primer *corpus* o unidad de análisis de esta investigación: los anunciantes.

Una vez seleccionados los anunciantes, surge el segundo *corpus* de la investigación: el objeto de estudio. En este caso, la muestra se conformó de manera censal, ya que se acotó a todo lo ocurrido en el marco de la campaña, privilegiando el estudio de algunos medios y/o piezas de comunicación consideradas pertinentes a los objetivos del estudio: televisión, BTL y piezas gráficas.

¹¹ Taylor, S. J. & Bogan, R. (1998).

El tercer *corpus* de la investigación está constituido por los casos individuales, es decir, personas a las que se recurriría para la obtención de información. En este caso, el criterio de selección de la muestra se enmarcó en la Teoría Fundamentada y se corresponde, según denominaciones de Glaser y Strauss, con el “muestreo teórico”. El muestreo teórico establece que la selección de los casos debe realizarse de acuerdo con su potencial para ayudar a refinar o expandir los conceptos desarrollados¹². Se procuró que los distintos casos estuvieran igualmente representados en la muestra, la cual quedó conformada por integrantes de las empresas anunciantes, así como por personas que desempeñaron un papel fundamental en la creación de las campañas en análisis. A su vez, se consideró pertinente integrar a la muestra informantes calificados en determinadas temáticas que funcionaran como “libro abierto”.

1.7.3. Técnicas de obtención, análisis y presentación de la información

Las primeras acciones orientadas a lograr un acercamiento al tema y al objeto de estudio consistieron en la búsqueda de información secundaria, textos bibliográficos, publicaciones *online*, entrevistas y declaraciones de las autoridades de ambas instituciones publicadas en la prensa, casos de estudio y de festivales publicitarios, entre otras fuentes. El objetivo era adentrarse en el sector bancario y financiero uruguayo, conocer los aspectos relevantes de las fusiones empresariales, las particularidades de cada una de las operaciones en cuestión y las características de las marcas involucradas. Para ampliar este punto se realizó una entrevista en profundidad semi-estructurada con Pablo Montaldo¹³, en calidad de experto en la materia. Se recurrió a él por su prestigio y solvencia en el dominio del tema y su capacidad didáctica para explicar cuestiones complejas acerca del mercado bancario y financiero.

El problema, la hipótesis y los objetivos de esta investigación exigieron el desarrollo de un marco teórico que integrase, por un lado, conceptos y conocimientos propios de una disciplina enfocada en la gestión de la comunicación empresarial y, por otro lado, la perspectiva teórica para el análisis del discurso. Para esto último se inició una revisión de bibliografía correspondiente a las teorías de la comunicación, por un lado, y al análisis del discurso publicitario, por otro. En cuanto a las teorías comunicacionales se utilizaron, de forma orientadora, conceptos propuestos por Umberto Eco y Eliseo Verón. Para el análisis del discurso publicitario se tomaron, como criterios guía, los principales

¹² Op.cit.

¹³ Pablo Montaldo es Contador Público graduado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de la República y obtuvo un Máster en Economía en la Escuela de Post-Gradación en Economía de la Fundación Getúlio Vargas de Río de Janeiro. Además de ser el Presidente de la Bolsa de Valores de Montevideo y dirigir varias empresas del sector, es profesor de Economía en la Licenciatura en Comunicación, opción Publicidad, de Universidad ORT.

postulados de Roland Barthes y George Péninou, exponentes fundamentales de la semiótica y la retórica publicitaria.

Con respecto a las técnicas cualitativas de investigación se realizaron entrevistas en profundidad a partir de un cuestionario base que funcionó como guía a lo largo del encuentro. Las entrevistas en profundidad se desarrollaron con profesionales responsables de la gestión de marketing y la comunicación de los anunciantes involucrados, con sus agencias de publicidad, y con expertos en la temática, como el caso de Pablo Montaldo. En todos los casos la modalidad de la entrevista fue cara a cara (presencial) y, en algunos de ellos, se complementó con intercambio de información adicional vía mail. A continuación se presenta un listado con el nombre de los informantes contactados, su cargo en la organización a la cual pertenecen y el tipo de contacto que se tuvo con ellos.

Personas contactadas en el trabajo de campo		
Nombre	Cargo que ocupa y organización en la que se desempeña	Tipo de contacto
Pablo Montaldo	Director de Montaldo Sociedad de Bolsa, Summa Factoring y Nixus Servicios Financieros. Profesor de Economía en Universidad ORT. Presidente de la Bolsa de Valores de Montevideo.	Entrevista
Carina Caporale	<i>Planner</i> (Planificadora) estratégica en Punto Ogilvy	Entrevista e intercambio de materiales por mail
Fernanda Murias	Ex Directora Creativa BTL en Punto Ogilvy	Entrevista e intercambio de materiales por mail
Patricia Lussich	Directora de Lussich ADV	Entrevista e intercambio de materiales por mail
José Manuel de la Cruz	Presidente ejecutivo de BBVA Uruguay	Entrevista
Virginia Molfese	Directora de Marketing y Publicidad de BBVA Uruguay	Entrevista e intercambio de materiales por mail
María Mónica del Campo	Gerente de Marketing y Comunicación de Banco Santander Uruguay	Entrevista e intercambio de materiales por mail

Se considera importante hacer algunas aclaraciones sobre los entrevistados. En primer lugar, Fernanda Murias actualmente no integra el equipo creativo de Punto Ogilvy, pero era la Directora Creativa BTL de la agencia durante la fusión, e integrante permanente del equipo creativo dedicado a Santander, desde 2006 hasta 2011. Murias recomendó contactar a Solange Calvermater, que si bien ya no trabaja en Punto Ogilvy, fue la Ejecutiva de Cuentas responsable de implementar todas las acciones de

comunicación desarrolladas para la fusión. El contacto con Calvermater fue muy breve y telefónico¹⁴, y se le envió un cuestionario vía mail que nunca respondió. A su vez, se considera pertinente destacar las limitaciones para acceder a entrevistas con los respectivos anunciantes, Santander y BBVA, generadas por las lógicas burocráticas de las propias instituciones y, a veces, por una suerte de “temor” a brindar información, manifestado en los varios permisos y autorizaciones que los funcionarios debían confirmar antes de dar el “sí a la entrevista”.

El análisis de la información obtenida se llevó a cabo de acuerdo con el Método Comparativo Constante (MCC) que Glaser y Straus definen como un proceso en el que el investigador codifica y analiza los datos orientado al desarrollo de conceptos. A través de la comparación continua de casos específicos, el investigador refina tales conceptos, identifica sus propiedades, examina sus interrelaciones e integra todo lo anterior en una teoría coherente¹⁵. El objetivo primordial del MCC no es testear o verificar, sino generar teoría a través de la saturación de la información. Los procedimientos del MCC se llevan a cabo en cuatro etapas que ocurren simultáneamente y se retroalimentan entre sí. Ellas son¹⁶:

- a) Comparación de la información y categorización inicial. Es la etapa de la “codificación abierta” ya que el objetivo es abrir la investigación y desarrollar una interpretación inicial de lo observado.
- b) Integración de las categorías y sus propiedades. Esta fase exige una articulación de los componentes de la teoría: categorías, propiedades e hipótesis, las cuales funcionan como respuestas provisionarias acerca de las relaciones entre categorías conceptuales.
- c) Delimitación de la teoría. Es la definición de la teoría misma, la cual debe respetar los criterios de *parsimonia* (economía científica) y alcance (*scope*). El primero implica maximizar la explicación y comprensión del objeto de análisis con el mínimo de conceptos y formulaciones. El criterio de alcance sugiere ampliar la aplicabilidad de la teoría, teniendo en cuenta la base empírica de la cual se partió.
- d) Escritura de la teoría. Se parte de la información codificada, analizada, y de una teoría, y el investigador reflexiona acerca del contenido de las categorías, las cuales se convierten en las principales cuestiones a presentar en la teoría.

¹⁴ Por esta razón no integra el listado de personas contactadas en el trabajo de campo ya que, si bien el contacto existió, no hubo un intercambio de información que aportara a la investigación.

¹⁵ Taylor, S. J. & Bogan, R. (1998).

¹⁶ Valles, M. (1997).

2. MARCO CONTEXTUAL

2.1. Sistema financiero uruguayo

El sistema financiero en Uruguay está regulado por el Banco Central del Uruguay (BCU). Este organismo, creado en 1967, posee autonomía técnica, administrativa y financiera en los términos definidos por la Constitución de la República y de la Carta Orgánica (ley que determina el funcionamiento, facultades y obligaciones del Banco). Entre sus principales finalidades se encuentran la estabilización de precios, la regulación y supervisión del sistema financiero y la regulación de pagos en Uruguay. Por otra parte, es la única institución con autoridad para emitir billetes y monedas en todo el territorio uruguayo. Y funciona como asesor gubernamental y empresarial en materia económica y bancaria. Es el representante financiero del gobierno y administra las reservas del Estado. Actualmente, el BCU controla el sistema financiero a través de la Superintendencia de Servicios Financieros (creada en 2008). La misión de este organismo es “velar por una adecuada protección a los usuarios de los servicios financieros promoviendo la solidez, solvencia y transparencia del Sistema Financiero y su funcionamiento eficiente y competitivo”¹⁷.

Las instituciones que conforman el sistema financiero uruguayo y son controladas por la mencionada Superintendencia de Servicios Financieros pueden agruparse en tres: primero, las empresas de intermediación financiera, como bancos e instituciones no bancarias (casas financieras, instituciones financieras externas, cooperativas de intermediación financiera, casas de cambio y empresas administradoras de crédito, entre otras). El segundo grupo está formado por las empresas administradoras de fondos de ahorro previsional (AFAP) y las empresas de seguros y mutuas. Y el último grupo está integrado por las empresas del mercado de valores, entre las que se cuentan: las bolsas de valores, los agentes de valores y corredores de bolsa, los asesores de inversión y los administradores de fondos de inversión, entre otras organizaciones¹⁸.

Por lo antes expuesto, el sistema financiero en Uruguay está integrado por varios actores que, en determinadas ocasiones, interactúan entre sí. Dentro de este conglomerado de instituciones, los bancos ocupan un papel fundamental. Son la base del sistema financiero, las entidades más antiguas; se podría decir incluso que son los creadores del sistema y sin ellos éste no existiría. Hay negocios que se

¹⁷ <http://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/Misión-y-Visión.aspx>

¹⁸ Op.cit.

desarrollan en el sistema financiero que sólo se pueden concretar en los bancos. A modo de ejemplo, los bancos son las únicas instituciones habilitadas estatalmente para “tomar depósitos y contra esos depósitos prestar”¹⁹. Esto es lo que se conoce con el nombre de banca comercial y constituye la actividad tradicional de los bancos, en Uruguay y en el resto del mundo. Por otro lado, existe otro tipo de negocios, los transaccionales, que pueden ser desarrollados por los bancos y otros actores. Son los relacionados con el cambio de moneda extranjera, importaciones y exportaciones (comercio exterior), y transferencias. El crédito es otra actividad desempeñada por los bancos y otras instituciones. En Uruguay hay muchas empresas habilitadas para prestar, pero que no son bancos. La diferencia está en cómo estas instituciones se financian, ya que al no ser bancos, no pueden financiarse con los depósitos de los ahorristas, sino con capitales propios o con créditos de los bancos. Otra actividad financiera es la intermediación de valores. Se trata de un negocio amplio, en el que participan los bancos y también agentes como corredores de bolsa, por ejemplo, y se conoce como Banca Privada. Esta actividad implica invertir ahorros de las personas y asesorar en la materia. “Es un negocio tanto o más grande que el negocio tradicional de la banca comercial”²⁰. Y, por último, se encuentra la Banca de Inversión, que de alguna forma es una rama de acción de la Banca Privada. Actúa cuando agentes del sector privado necesitan financiamiento y el banco o institución financiera se los consigue, por ejemplo, mediante la emisión de un bono o por captación de inversiones.

2.2. Los bancos en Uruguay

El grupo de empresas pertinente en esta investigación es el de intermediación financiera, particularmente los bancos. De acuerdo a la normativa, los bancos son los responsables de recibir depósitos en cuenta corriente bancaria y autorizar el giro mediante cheques, recibir depósitos a la vista y depósitos a largo plazo por parte de residentes²¹.

El mercado bancario se subdivide en los bancos públicos u oficiales y los privados. El primer grupo está formado por dos instituciones: Banco República (BROU) y Banco Hipotecario (BHU). El conjunto de los privados está integrado por: Banco Bandes Uruguay, Banco Itaú Uruguay, Nuevo Banco Comercial (NBC), Discount Bank (Latin América), Banco Santander, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), HSBC Bank, Banque Heritage, Citibank N.A Sucursal Uruguay, Lloyds TSB Bank y Banco de la Nación Argentina²².

¹⁹ Montaldo, P. (2012).

²⁰ Op.cit.

²¹ <http://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/Acerca-de-los-Bancos.aspx>

²² Op.cit.

Todos los bancos, ya sean públicos o privados, pueden desarrollar las actividades recientemente mencionadas del sistema financiero. En general, no se observan grandes diferencias entre los bancos públicos y privados. El BROU tiene las mismas atribuciones que cualquier banco privado. El Banco Hipotecario sí tiene ciertas limitaciones impuestas por la ley tras la crisis del año 2002. Es un banco pensado para dar préstamos de vivienda y a largo plazo; entonces, por ley tiene que concentrarse en esta actividad. Con anterioridad a la vigencia de esta ley el Banco funcionaba como cualquier otro, pero luego de la crisis el gobierno consideró necesario enfocar la institución.

Muchas veces se puede pensar que el BROU, al ser el “banco nacional” y tener el sustento del Estado, es más seguro que otros. Sin embargo, en el año 2002 el BROU se fundió y hubo que reprogramar forzosamente todos los depósitos. Esto se realizó tras una ley que promulgó el Estado, sin la cual “el BROU hoy no existiría”²³. A pesar de ser un banco al cual, mientras pueda, el Estado no dejará de mantener, en el año 2002 el Estado no pudo hacerse cargo, ya que tenía sus propias deudas. Pero hay otra ventaja con la que cuenta el BROU frente a los bancos privados. Todos los organismos públicos del país tienen la obligación de trabajar con el BROU. Esto hace que el Banco tenga clientes cautivos y permanentes por obligación, y se trata, precisamente, de las empresas más grandes del país. Es una especie de monopolio que le permite al BROU administrar una liquidez de gran magnitud²⁴.

2.3. Filosofía corporativa

La filosofía corporativa junto con la cultura corporativa son los dos componentes clave de la identidad de una organización. La cultura corporativa representa el “alma” de la institución, “aquello que la organización realmente es, en este momento”²⁵. La cultura corporativa puede entenderse como un “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta (...) por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”²⁶. Por su lado, la filosofía corporativa es la “mente” de la identidad corporativa y representa lo que la institución apunta a ser. La filosofía corporativa es una concepción global de la entidad establecida por la alta gerencia para alcanzar los objetivos y metas planteadas. Es aquello considerado, por la alta dirección, como “central, perdurable y distintivo de la organización”²⁷. De alguna forma, son los principios básicos que la institución deberá poner en práctica para lograr sus metas y objetivos fijados. La filosofía corporativa responde a los

²³ Montaldo, P. (2012).

²⁴ Op.cit.

²⁵ Capriotti, P. (2009), p.23.

²⁶ Op.cit., p.24.

²⁷ Op.cit., p.23.

siguientes cuestionamientos: ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? ¿A dónde quiero llegar? Una vez planteadas estas tres preguntas rectoras para toda organización, se concluye que la filosofía corporativa de una institución está formada por la suma de la misión corporativa, la visión corporativa y los valores centrales corporativos.

2.4. Misión y Visión Corporativa

La misión indica qué hace una institución. Es una definición concreta de la actividad, negocio o unidad de negocio que desempeña la organización. Definir una misión implica establecer las necesidades que la empresa satisface o busca satisfacer, las soluciones y beneficios que ofrece, y los valores que pregona y pone en práctica ante los diferentes públicos que interactúan con la organización. La visión corporativa, por su parte, hace referencia al objetivo final de la organización. Esta meta última no puede ser utópica ya que, si lo fuera, podría producir una pérdida de la motivación de los integrantes de la empresa. La visión es la que “moviliza todos los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella”²⁸.

La misión/visión del Banco Santander se define de este modo:

Santander es un gran grupo financiero internacional cuyo principal negocio es la banca comercial, que satisface de modo integral las necesidades financieras de sus clientes y proporciona un alto valor a sus accionistas. Para conseguirlo, cuenta con presencia muy relevante en diez mercados principales, donde opera con filiales autónomas en capital y liquidez, a las que facilita políticas de negocio globales y capacidades corporativas de organización y tecnología²⁹.

El BBVA es más conciso y directo en el establecimiento de su misión/visión. Con un simple enunciado determinan los objetivos del equipo humano que forma el Banco, los orientan a la satisfacción de las necesidades de los públicos del Banco. El Banco declara: “BBVA, trabajamos por un futuro mejor para las personas”³⁰. Aquí radica la concreción recién mencionada. El Banco no expresa específicamente a qué se dedica, cuáles son sus unidades de negocio fundamentales, como sí lo hace el Banco Santander. El enunciado del BBVA indica que el objetivo último de la organización es crear un futuro mejor para las personas, “entendiendo futuro en términos positivos y sostenibles.

²⁸ Op.cit., p.140.

²⁹ http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Santander-/Acerca-del-grupo/Acerca-del-Grupo-.html

³⁰ <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/conozca/expbbva/lavision/index.jsp>

Futuro es un mañana mejor”³¹. José Manuel de la Cruz, Presidente Ejecutivo de BBVA Uruguay, afirma que la cultura y filosofía BBVA está “muy volcada al cliente, pone al cliente en el centro de todo. Está pensada en las personas (...) muy colaborativa dentro de nuestras fronteras”³².

2.5. Valores centrales corporativos

Los valores centrales de una organización indican la manera en que desarrolla sus actividades. Podría decirse que los valores centrales o rectores de una empresa son la forma en que ésta se maneja en el mercado y/o comunidad de la que forma parte. Los valores corporativos incluyen, por un lado, los valores y principios profesionales, es decir, los que imperan en la organización al momento de diseñar los productos y servicios, de fabricarlos y venderlos. Ejemplos de estos valores son: la calidad, la innovación y el cuidado al medio ambiente, entre otros. Por otra parte, los valores incluyen los principios de relación, es decir, aquellos que rigen las interacciones entre las personas, ya sea entre los integrantes de la organización, o entre éstos y personas externas a ella. Ejemplos de estos valores son: la participación, el respeto y la colaboración³³.

Los valores centrales expresados por Grupo Santander son: dinamismo, a través de la iniciativa y la agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que los competidores. Fortaleza, expresada en la solidez del balance y la prudencia en la gestión del riesgo, siendo éstas las mejores garantías para el crecimiento y la generación de valor a largo plazo para los accionistas. Liderazgo, o mejor dicho, vocación por el liderazgo en todos los mercados donde se presente, contando con recursos humanos orientados al cliente y al logro de resultados. Innovación, buscando, permanentemente, productos y servicios que cubran las nuevas necesidades de los clientes y permitan obtener incrementos de rentabilidad superiores a los de la competencia. Orientación comercial y calidad de servicio, siendo el cliente el foco principal de la estrategia. Ética profesional y sostenibilidad, no implica únicamente el estricto cumplimiento de leyes, códigos de conducta y normas internas, sino que todos los profesionales del Santander trabajen con la máxima transparencia y honestidad, integrando en el desempeño de su actividad el compromiso del Banco con el progreso económico, social y medioambiental de las comunidades donde está presente³⁴.

³¹ Op.cit.

³² De la Cruz, J.M (2012).

³³ Capriotti, P. (2009).

³⁴ http://www.santander.com/cs/sgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Santander-/Acerca-del-grupo/Acerca-del-Grupo-.html

Por su lado, el BBVA declara los siguientes valores centrales corporativos: el cliente como centro del negocio, la creación de valor para los accionistas como resultado de la actividad y el equipo enfocado en la generación de valor. Además, los empleados, por ejemplo, son la voz de la marca y la cara visible del Banco, y el comportamiento ético y la integridad personal la forma de entender y desarrollar la actividad del Banco. Por último, promueve la innovación como palanca del progreso y la responsabilidad social corporativa como compromiso con el desarrollo³⁵.

2.6. Fusiones y adquisiciones empresariales

La historia del sistema financiero uruguayo está completa de fusiones y adquisiciones entre empresas del mismo sector o sectores hermanos. Incluso las historias de los bancos analizados en esta investigación son historias de compras, ventas e integraciones entre empresas. “Una fusión tiene lugar cuando dos empresas se concentran en una sola, con los consiguientes ahorros en gastos de administración y de economías de escala”³⁶. Como indica la palabra, dos empresas deciden fusionar sus operaciones. Más específicamente, “una fusión es un acuerdo negociado entre dos empresas mediante el cual ambas llegan a la decisión de combinar sus operaciones y continuar como un negocio único”³⁷. Las adquisiciones o absorciones, por su parte, ocurren cuando existe una persona jurídica que ocupa el lugar de “comprador” y está interesado en la adquisición del negocio de otra empresa. Esta adquisición es un “acuerdo negociado entre dos partes mediante el cual un comprador adquiere el control de una empresa o de sus activos. La empresa adquirida se suele denominar empresa objetivo”³⁸. En las adquisiciones ambas partes negocian el valor último de la empresa objetivo y esto se convierte en el precio final de la operación, es decir, en lo que acaba pagando el comprador. En todos los casos, fusión o adquisición, se trata de “procesos delicados que requieren un gran sentido de la discreción hasta que se llega a lo que los especialistas denominan el *closing*, es decir, el cierre de la operación”³⁹.

Partiendo de estas definiciones es posible afirmar que Santander y BBVA desarrollaron procesos de adquisición, de compra total de la empresa objetivo, en este caso del ABN Amro y el Crédito Uruguay, respectivamente. No se fusionaron para crear una nueva empresa, sino que absorbieron al “otro” y mantuvieron el nombre del banco comprador. El nombre de la entidad es un tema que cada empresa resuelve de forma diferente en los distintos países en los que desarrolla actividades. Por ejemplo: el

³⁵ <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/conozca/expbbva/cultcorp/index.jsp>

³⁶ Ritter, M. (2005), p.1.

³⁷ Ribeiro, R. & Seijas, A. (2006), p.17.

³⁸ Op.cit., p.18.

³⁹ Ritter, M. (2005), p.5.

Banco Santander, en Argentina, se llama Santander Río. En 1997 el primero compró el mayor porcentaje del paquete accionario del Banco Río de la Plata. En este caso, el Banco decidió mantener un nombre de marca mixto, conformado por el nombre de ambas instituciones. Otro ejemplo, uruguayo en este caso, es el de Banco ACAC⁴⁰, que en 2002 fue comprado por Crédit Agricole. Durante un tiempo este último mantuvo el nombre ACAC y más adelante le cambiaron completamente el nombre a Crédit Uruguay, el cual finalmente desapareció al ofertarse y ser comprado por el BBVA. En definitiva, los Bancos Santander y BBVA desarrollaron procesos de adquisición de otros bancos. Se hicieron cargo de sus activos, pasivos, sucursales y personal. En una entrevista con radio El Espectador (810 AM) el Presidente del Banco Santander, Jorge Jourdan, afirmó:

En este proceso de compra de activos y pasivos (...) que a partir de ahora podemos definir como integración, porque esa es una de las grandes cosas que hemos logrado en este proceso: que se sienta como una integración en sí misma (...) Es que no es una fusión, ni siquiera es una integración. En realidad es la compra de un banco por otro, pero prefiero hablar de integración no por quedar bien ni por vender una palabra, sino porque realmente así lo hemos desarrollado en este proceso (...) Hemos tratado de que una institución se integre a otra. Hemos generado un banco que tiene lo mejor de ambas partes, por eso es integración⁴¹

José Manuel de la Cruz, Presidente Ejecutivo de BBVA Uruguay, considera que la fusión entre BBVA y Crédit no constituyó un proceso desestabilizador, sino, por el contrario, totalmente estabilizador. Considera que en un país como Uruguay, que un inversor internacional tome posiciones y decida incrementar su negocio, es estabilizador. “Desestabilizador es que no haya comprador. Desestabilizador es que un país ponga en venta un banco y nadie quiera comprarlo. Una fusión lo que hace es estabilizar el país, estabilizar un sistema financiero”⁴². Ante la creencia de que las fusiones y adquisiciones crean monopolios, concentran el mercado y eliminan la libre competencia, De la Cruz entiende que este tipo de operaciones busca hacer más eficiente el sistema financiero y el país en general. “El que haya una concentración es deseable, en cuanto a que se consiguen economías de escala, en cuanto a que se apuesta por el país, en cuanto a que puede hacer más eficiente al país y las actividades”⁴³.

A los efectos de esta investigación se utilizará la palabra “fusión” para referirse a las operaciones desarrolladas por Santander y BBVA, ya que es el término más común y frecuentemente utilizado para

⁴⁰ ACAC: Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

⁴¹ Entrevista a Jorge Jourdan en el programa “En perspectiva” por radio El Espectador el 24 de diciembre de 2008.

⁴² De la Cruz, J.M. (2012).

⁴³ Op.cit.

este tipo de procesos. Es una palabra genérica, de aplicación en el entorno profesional y académicamente conocida, entendida y aceptada.

2.7. Contexto socio-económico de la fusión Santander–ABN y BBVA–Crédit

En el año 2008 Estados Unidos fue azotado por la crisis económica, considerada por muchos analistas como la más grande de su historia, mayor aún que la del año 1929. La crisis de 2008 comenzó a gestarse en el mercado inmobiliario. Muchas personas habían sido acreedores de préstamos hipotecarios, que luego no pudieron pagar. Esto provocó un fuerte incremento de la morosidad, lo que repercutió en los bancos. Muchos bancos universales y bancos de inversión sufrieron pérdidas significativas en todo el mundo. Algunos desaparecieron, otros se fusionaron y otros tuvieron que ser “salvados” por el Estado. La Reserva Federal de Estados Unidos y los gobiernos europeos no tuvieron más opción que “inyectar” dinero a ciertos bancos, de lo contrario, el sistema financiero mundial habría colapsado. El cierre de muchos bancos y los procesos de integración que tuvieron lugar desencadenaron una crisis de confianza en todo el mundo; una fuerte desconfianza se instaló en los sistemas financieros. Esta situación provocó, entre otros aspectos, que las propiedades bajaran de valor, ya que había mucha oferta y pocas personas que pudieran comprar. El incremento de la oferta se dio como consecuencia de la pérdida de propiedades por parte de un importante sector de la sociedad que no podía cumplir con las hipotecas. Se instaló en la sociedad un “sentimiento de pobreza, es decir, un efecto de riqueza negativo”⁴⁴. Todos los activos de reserva e inversiones perdieron valor, y en algunos casos, significativamente. Y esto terminó generando recesión, que fue la principal consecuencia de la crisis norteamericana. Recién hoy el país y los empleos se están recuperando, aunque muy lentamente.

Uruguay se mantuvo expectante en cuanto a si la crisis alcanzaba al país o no. No se registró recesión, ni tampoco importantes movimientos financieros. Pablo Montaldo, entrevistado en calidad de experto en Economía, afirmó que en el ambiente empresarial reinó cierto nerviosismo y especulación, factores que de hecho caracterizan al sector bancario. Se constató un cierto grado de cautela en lo que refiere a la inversión, sin embargo, no se registró ningún hecho dramático. Uruguay se encontraba en pleno período de recuperación económica, tras los efectos de la crisis del año 2002. Esta crisis realmente había marcado al sistema financiero uruguayo y a toda la sociedad, lo cual explica el nerviosismo que generó en el sector empresarial la catástrofe económica en Norteamérica. Montaldo aclara que el

⁴⁴ Montaldo, P. (2012).

ámbito bancario siempre está especialmente expuesto a noticias de alto impacto y turbulentas. La sociedad está muy pendiente y, si bien en 2008 y en adelante no se registraron corridas bancarias ni grandes “sacudones”, la gente observaba y analizaba, tenía más cuidado. Carina Caporale, de Punto Ogilvy, asegura que la crisis internacional no afectó a Uruguay en forma directa, sino de manera lateral. “No estaba la incertidumbre del 2002. La gente no lo vivió de esa manera”⁴⁵. La crisis alcanzó a la fusión Santander–ABN en pleno desarrollo. En Uruguay el cierre de esta operación tuvo lugar algunos meses después de que los mercados americanos colapsaran. Con respecto al BBVA, la situación fue diferente. El Banco compró Crédit porque éste decidió retirarse del territorio uruguayo de acuerdo a una redefinición de la estrategia global del Banco. Es decir, la Casa Matriz de Crédit Agricole en Francia obligó a sus filiales en el resto del mundo a terminar con sus operaciones. Nunca se supo si la redefinición de la estrategia global del Banco se debió a la crisis financiera o no. José Manuel de la Cruz, de BBVA Uruguay, afirma que cuando se desarrolló el proceso de fusión la crisis europea recién se estaba instalando, no era un eje fundamental. Uruguay, por su lado, gozaba –y goza– de una situación de bonanza económica y transitaba por “la buena senda”, según el Ejecutivo de BBVA.

2.8. Fusión Santander–ABN Amro

La fusión de estas instituciones implicó un nivel de complejidad particular, ya que no significó una compra únicamente en territorio uruguayo, sino que respondió a una alineación internacional que hizo que Uruguay desarrollara un proyecto de fusión que debía ser –y de hecho fue– aceptado por la Casa Matriz de Santander. Las primeras conversaciones empezaron en febrero de 2005, cuando el Presidente del Royal Bank of Scotland y los directivos del ABN Amro se reunieron para discutir posibles colaboraciones entre ambas empresas. Sin embargo, no fue hasta el año 2007 que comenzaron las verdaderas conversaciones y acciones. En abril de ese año, un consorcio integrado por el español Banco Santander, el británico Royal Bank of Scotland y la institución financiera belga–holandesa Fortis, confirmó una oferta de compra del ABN Amro. En julio el Santander aprobó la financiación necesaria para la compra de los activos del ABN. Más adelante, Fortis se bajó de la operación debido a problemas financieros, quedando Santander y Royal Bank of Scotland como únicos miembros del consorcio. El 17 de octubre de 2007 ambas instituciones se convirtieron en los nuevos propietarios del ABN Amro. Al Banco Santander le correspondió la parte que el ABN tenía en América Latina y en particular la filial uruguaya. En realidad, las únicas dos filiales del ABN en Latinoamérica con las que se quedó el Santander fueron la brasilera, que se llamaba Banco Real, y la uruguaya.

⁴⁵ Caporale, C. (2012).

Esta decisión tiene mucho que ver con lo que luego fue todo el proceso de integración. Las autoridades y el *staff* gerencial de Santander Uruguay, en su momento, hicieron una apuesta fuerte con la Comisión Ejecutiva del Banco. No creo que el Grupo, cuando decidió comprar ABN, haya dicho “quiero invertir en Uruguay”. No fue el tema; de hecho se desprendió de Paraguay y Colombia. Aquí se logró presentar un proyecto interesante⁴⁶.

Tras esta fusión el Banco Santander se convirtió en el líder del sistema bancario privado en Uruguay, con una red de 40 oficinas, concentradas principalmente en Montevideo, pero con presencia también en otros departamentos.

2.9. Fusión BBVA–Crédit Uruguay

La operación de fusión del BBVA con el Crédit Uruguay se firmó en el año 2010 y terminó concretándose a comienzos de 2011. En 2009 Crédit Uruguay había anunciado que se retiraba de Uruguay, lo cual provocó una importante inquietud en el sector financiero, principalmente porque sucedió en pleno período electoral⁴⁷. El Banco emitió un comunicado que decía:

Crédit Agricole S.A., dueño de la totalidad de Crédit Uruguay Banco, informa que ha definido la focalización de sus actividades de banca minorista en Europa y en la zona mediterránea. Ello implica que Crédit Agricole S.A. ha realizado una revisión sobre su presencia fuera de dicha zona, lo que comprende sus actividades en Uruguay. Por ello se inició un período de consultas a posibles interesados en la adquisición de las operaciones del grupo en el Uruguay, el cual se encuentra en etapa de confidencialidad como es habitual y necesario en todos los procesos de negociación comercial. Una vez culminado el período de consultas, Crédit Agricole S.A. tomará decisiones al respecto, respetando en todos los casos la reglamentación uruguaya, los intereses de Crédit Uruguay, sus clientes y sus empleados⁴⁸.

A pesar de las aclaraciones realizadas por la entidad, fueron muchos los rumores y suposiciones en torno a la salida del Crédit del sistema financiero uruguayo. Hubo quienes relacionaron este hecho con el compromiso impuesto por el gobierno de Francia, presidido por Nicolás Sarkozy, a los bancos franceses, quienes debían terminar sus actividades en aquellas regiones que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) considerase que no cumplían con los estándares

⁴⁶ Entrevista a Jorge Jourdan en el programa “En perspectiva” por radio El Espectador el 24 de diciembre de 2008.

⁴⁷ Precisamente la información salió a la prensa el fin de semana de elecciones presidenciales en el que tuvo lugar la primera votación (25 de octubre), que dio como resultado una “segunda vuelta” que se realizaría al mes siguiente.

⁴⁸ Comunicado de Crédit Agricole S.A. en *El País Digital*. <http://www.elpais.com.uy/091025/pecono-450171/actualidad/banco-Crédit-se-va-de-uruguay-y-hay-4-interesados-en-comprarlo/>

internacionales en materia de regulación tributaria, y Uruguay era uno de ellos. En otras palabras, los bancos con Casa Matriz en Francia no podían operar en países que se encontrasen en la “lista gris”. Sin embargo, y pese a toda la especulación, la causa aceptada oficialmente fue la que expresaba el comunicado emitido por la institución. “Esto no tiene nada que ver con la lista gris, es solamente estrategia”⁴⁹, aclaró Marcelo Oten, Gerente General de Crédito Uruguay.

Una vez que la organización comunicó el cese de sus actividades en Uruguay y comenzó la oferta de sus activos y pasivos, fueron cuatro instituciones las interesadas en adquirirlos: BBVA, HSBC, Banco Comercial y Banco Itaú. Un mes más tarde se comunicó que los únicos bancos que seguían en carrera eran BBVA, Itaú y HSBC. Y tiempo después se descartó la oferta del HSBC por haber sido considerada demasiado baja. Días más tarde Crédito Uruguay informó que había elegido al BBVA “por tener la estructura de negocios más parecida”⁵⁰. De esta forma, ambos bancos comenzaron su período de fusión, que culminó en 2011. Esta operación convirtió al BBVA en el tercer banco más grande del país, después del BROU y el Santander, y en la segunda entidad bancaria privada, después del Santander.

⁴⁹ Zecca, E. (2009). <http://www.180.com.uy/articulo/7697>

⁵⁰ Tiscornia, F. (2010). <http://www.elpais.com.uy/100504/pecono-486271/economia/BBVA-compra-el-Crédit-Uruguay-y-garantiza-condiciones-a-clientes/>

3. MARCO TEÓRICO

La naturaleza del objeto de estudio requiere un abordaje desde dos aparatos/marcos teóricos: uno proveniente de la comunicación corporativa e institucional, y otro que refiera a la retórica y el análisis del discurso publicitario. El primero da cuenta de la estrategia de comunicación en sentido global y exhaustivo, y el segundo permite hacer foco en el análisis del objeto mismo. Las acciones desarrolladas por Santander y BBVA se despliegan dentro de planes de comunicación institucional, por lo tanto, se considera fundamental enmarcar al objeto de estudio dentro de una estrategia de comunicación corporativa, considerando que el objeto –de corte publicitario– debería desprenderse de ella. A continuación se presentan las categorías teóricas correspondientes al primer aparato teórico: comunicación corporativa.

3.1. Imagen de marca

“La imagen de marca es un asunto de psicología social antes que un asunto del diseño”⁵¹. La palabra “imagen” tiene dos significados principales: “imagen” como objeto material, como una representación física de elementos que se encuentran en el entorno de los objetos, acepción que tiene su origen en el *eikon*⁵² griego. El segundo significado de la palabra “imagen” es representación mental intangible de la imaginación individual y pasible de extenderse al imaginario colectivo. Esta definición tiene su base en el término *imago*⁵³, proviene de la psicología⁵⁴.

En el ámbito de las organizaciones la imagen sería “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización”⁵⁵. Se puede caracterizar como un proceso de recepción, interpretación y producción de sentidos. Es una definición de imagen de marca que entiende a los públicos como sujetos creadores y no como individuos o entidades pasivas, o meros receptores. La imagen de marca es creada por los públicos a partir de la lectura o decodificación que hacen de la información que circula y no circula –de lo que se dice y de lo que no se dice– sobre la organización. La imagen de una institución es el resultado de distintos procesos: percepciones, inducciones, deducciones,

⁵¹ Costa, J. (2004), p.106.

⁵² *Eikon* significa “icono”, una representación que sustituye al objeto a través de su significación, por analogía o similitud.

⁵³ *Imago* proviene del latín y en psicología se entiende como representación mental inconsciente mediante la cual un individuo define la imagen que tiene de sus padres.

⁵⁴ Op.cit.

⁵⁵ Capriotti, P. (1992), p. 30.

proyecciones, experiencias, interacciones, sensaciones, emociones y vivencias de los sujetos en relación con la organización, que generan asociaciones en su mente, constituyendo así la imagen de la empresa. Con fines analíticos, la definición de imagen de marca puede descomprimirse en cuatro partes⁵⁶:

- a) La representación mental de un estereotipo de la organización. Implica que la creación o construcción del concepto o la idea sobre una institución se da en base a un conjunto de atributos reconocibles y perceptibles. Estos atributos forman un estereotipo, es decir, un modelo o patrón de cualidades de la organización. Para la sociedad el estereotipo es la empresa real.
- b) Son los públicos quienes construyen o configuran la imagen de marca. Cada público tiene sus características e intereses específicos que lo diferencian de los demás, y de acuerdo a esas características e intereses recibe la información y la interpreta.
- c) La “interpretación” es el elemento clave para la formación de la imagen corporativa. Se trata de un proceso diferenciador llevado a cabo activamente por los distintos públicos de una institución.
- d) Los públicos construyen la imagen a partir de la interpretación de la información sobre la organización, es decir, de todos los mensajes o “paquetes textuales”⁵⁷ que circulan en torno a la organización. La emisión de mensajes puede ser activa y voluntaria (la organización emite mensajes con una intención consciente) o pasiva (la organización no envía mensajes de manera intencional y voluntaria, o son otros sujetos quienes emiten mensajes sobre la organización, como los periodistas y los líderes de opinión, entre otros).

Con excepción de muy pocos casos, la imagen de una empresa no se crea a partir de una situación puntual, sino que es el resultado de la interpretación acumulativa de información a cargo de los públicos en un lapso considerable. La construcción de imagen es un proceso lento y gradual, que implica un trabajo estratégico y sostenido por parte de la organización, constante y a largo plazo. El proceso acumulativo de construcción de la imagen corporativa tiene, no obstante, dos características centrales: es fragmentario y discontinuo. El primer atributo refiere a la diversidad de información que reciben los públicos, la cual es interpretada, comparada y agrupada en función de los “paquetes

⁵⁶ Capriotti, P. (2009).

⁵⁷ Eliseo Verón entiende que los “paquetes textuales” están formados por un conjunto plural de materias significantes, las cuales contienen el sentido de los textos.

textuales” recibidos previamente. Por “discontinuo” se entiende que esa información es procesada en circunstancias (situación de percepción), espacios (sitio de la percepción) y tiempos (momento de la percepción) diversos⁵⁸. La creación de imagen de marca como un proceso de interpretación acumulativa no supone únicamente una mera acumulación de información, “sino un proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información, que dará origen a una acumulación positiva (suma) en caso de informaciones concordantes, o a una acumulación negativa (resta) en caso de informaciones discordantes”⁵⁹.

3.2. Imagen e identidad corporativa

Los términos “imagen” e “identidad” muchas veces son utilizados, en el plano cotidiano, como sinónimos, no obstante, guardan importantes diferencias entre sí. La identidad corporativa se juega en la emisión, mientras que la imagen se juega en la recepción. En otras palabras, la identidad hace referencia a qué es la empresa y cómo se manifiesta, mientras que la imagen refiere a cómo la comunidad percibe a la empresa y valora sus manifestaciones. Sobre la identidad de una organización sus miembros pueden operar, actuar, intervenir directamente; no así sobre la imagen.

La identidad corporativa es un componente que la empresa puede modificar, cambiar, mejorar, empeorar o diseñar. Sin embargo, la imagen existe en la mente de los públicos y cambiarla requiere un esfuerzo sustantivo por parte de la empresa, esfuerzo de actuación sobre la identidad, es decir, sobre sus manifestaciones y conductas. La comunicación es una práctica fundamental para que la organización pueda proyectar una imagen adecuada a sus intereses. El objetivo de las empresas es que la imagen que proyecta coincida con su identidad. Sin embargo, es difícil que esto suceda plenamente, ya que el emisor (la organización) no puede controlar enteramente el proceso de comunicación, menos aún la interpretación de los mensajes que circulan en su entorno. A los “ruidos” propios del proceso comunicacional, se suma la decodificación individual en el marco de cada público, por lo que la empresa no solo puede ser percibida de forma diferente por sus diferentes públicos, sino también por los integrantes de un mismo público. La decodificación y la lectura, lejos de ser homogénea, está abierta a la pluralidad de sentidos. Lógicamente, las organizaciones apuntan a lograr la máxima coherencia y continuidad entre su identidad y su imagen, y a que los efectos de sentido sobre sus públicos sean lo más uniformes posible⁶⁰.

⁵⁸ Capriotti, P. (1992).

⁵⁹ Op.cit., p. 61.

⁶⁰ Arranz, J.C. (2000).

3.3. Características y funciones de la imagen corporativa

La imagen de una empresa reviste características o condiciones especiales que engloban todo su funcionamiento y comportamiento. En la práctica, la imagen corporativa es lo único que distingue de forma total a una organización de otras del sector. Las socio-culturas occidentales contemporáneas, más que consumir productos y servicios, consumen valores y atributos. Eligen por la imagen y el significado que la empresa tiene para ellos. Pablo Montaldo, experto en Economía, afirma que “todos los bancos venden lo mismo, y el producto de los bancos es un *commodity*^{61,62}. Todas las instituciones bancarias en Uruguay venden cuentas corrientes, préstamos personales e hipotecarios, tarjetas de crédito, cajas de ahorro, etcétera. Por lo tanto, la imagen corporativa constituye su principal herramienta de diferenciación.

Siguiendo la misma línea, es posible afirmar que la imagen es el factor principal para agregar valor a largo plazo a todo lo que haga la empresa, a todo lo que desarrolle y comunique. Pero, como se mencionó, la imagen no se trabaja en un mes o un año, ni a partir de hechos puntuales y aislados. Es una dimensión de la empresa que se construye a lo largo del tiempo, por lo que la coherencia y unidad de todo lo que la empresa irradia y proyecta sobre sus públicos es fundamental, y la comunicación es vital para estos propósitos.

Joan Costa, teórico e investigador de fuerte trayectoria en el campo de la Comunicación Corporativa, define, en su libro *Imagen corporativa en el siglo XXI*, 15 funciones de la imagen. El interés del autor de esta tesis por profundizar en la temática “imagen de marca”, se debe a la capacidad de intervención de la comunicación publicitaria sobre ella. Los objetivos publicitarios apuntan a producir efectos sobre la imagen, y no sobre la identidad corporativa. A continuación se hará foco en las funciones de la taxonomía de Costa que guardan una relación específica con el problema y objeto de esta investigación⁶³:

- a) La imagen destaca la identidad diferenciadora de la empresa. La identidad corporativa tiene una incidencia directa y precisa sobre el comportamiento social a través de la imagen que la empresa proyecta en sus públicos. “La identidad es su ADN (...) toda empresa es una, única,

⁶¹ Los productos llamados *commodities* (plural de *commodity*) refieren a un tipo de producción genérica, básica y poco diferenciada.

⁶² Montaldo, P. (2012).

⁶³ Costa, J. (2002).

diferente e irrepetible”⁶⁴. Por lo tanto, no hay dos empresas con la misma identidad, y por ende, no hay dos imágenes corporativas idénticas. Esta afirmación es fundamental, ya que todos los bancos involucrados en esta investigación tenían su identidad y una imagen propia en la comunidad, y en la fusión se conjugaron los atributos y características de cada empresa, se fusionaron sus culturas y filosofías: sus ADNs.

- b) La imagen colabora en la construcción de la personalidad y el estilo corporativo. Sobre la identidad y la cultura de la institución se comunica al entorno social y los mercados los atributos correspondientes a la personalidad corporativa. Estos atributos constituyen un valor fundamental que singulariza todas las relaciones e interacciones de la empresa con la sociedad. Los cuatro bancos involucrados en esta tesis tenían su propia personalidad y estilo de acción antes de la fusión. En la fusión se unificaron para capitalizar lo mejor de cada institución y crear así una organización que las superara.
- c) La imagen procura evitar situaciones críticas. La existencia de identidad e imagen corporativas sólidas permite anticiparse a posibles crisis y situaciones conflictivas que atentan contra la empresa y su reputación. Una fusión bancaria puede ser un proceso de mucha incertidumbre para las partes involucradas, si no se gestionan las acciones pertinentes para “calmar” a sus públicos internos y externos.
- d) La imagen busca generar una opinión pública favorable. Estos dos aspectos –imagen y opinión– se retroalimentan constantemente. Una adecuada gestión de la imagen empresarial tiende a crear una opinión pública favorable a la organización. A su vez, una opinión pública favorable afirma la buena imagen y aumenta el valor de la empresa. La opinión pública se define en este ámbito como “una integración de opiniones de tipo individual sobre asuntos o temas empresariales que son por lo general noticia, y afecta de alguna manera a la sociedad en la que se desenvuelven”⁶⁵. Una fusión bancaria es un ejemplo de ello, es decir, es un asunto empresarial que deviene en noticia y que afecta en algún sentido a la sociedad. El Banco Santander, por ejemplo, en una acción publicitaria no tradicional convirtió una actividad de comunicación y fortalecimiento interno en una propuesta nunca antes vista en Uruguay. Con la implementación de dicha acción, de alguna forma, contribuyó a mejorar la imagen de la empresa y a favorecer una opinión pública beneficiosa.
- e) La imagen contribuye a atraer a los clientes y fidelizarlos. La imagen de una empresa es un activo fundamental a la hora de fidelizar clientes y atraer nuevos. Esto ocurre principalmente

⁶⁴ Op.cit., p.62.

⁶⁵ Barquero Cabrero, J.D. (1995), p.40.

en aquellos negocios basados en la confianza y la seguridad, como los bancos. “El número de clientes atraídos por la imagen de estas empresas es muy superior al que se consigue por medio de la gestión comercial, promocional y publicitaria”⁶⁶.

3.4. La comunicación corporativa

Existen casi tantas definiciones de “comunicación corporativa” como autores que escriban acerca de ella. Es posible agrupar la variedad de definiciones en dos conjuntos: el “profesionalista” y el “academista”. El primero de ellos entiende a la comunicación como una práctica profesional, es decir, se enfoca en la gestión de los planes, actividades y tareas a desarrollar, y en los medios y herramientas para materializarlos. El segundo grupo, proveniente del ámbito universitario, se centra en la idea de la comunicación corporativa como disciplina científica, como un dominio de investigación vital para las organizaciones y esencial para comprender el mundo social⁶⁷. De todas formas, ambos enfoques no son excluyentes entre sí, sino que se pueden integrar. Un punto de vista integral entiende a la comunicación corporativa como el sistema global de comunicación que vincula a una organización con sus distintos públicos.

Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de información en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (organización ↔ públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes⁶⁸.

De esta manera, queda en evidencia que la comunicación de una empresa no tiene, al menos explícitamente, un enfoque persuasivo, como lo tendría la publicidad, sino que está más orientada hacia un enfoque relacional, como la práctica esencial de vincular estratégicamente a la institución con sus públicos⁶⁹.

De acuerdo con Paul Capriotti, hay dos grandes tipos de comunicación corporativa que puede desarrollar una organización: la comunicación comercial y la comunicación institucional. La primera

⁶⁶ Costa. J. (2002), p.69.

⁶⁷ Capriotti, P. (2009).

⁶⁸ Op.cit., p. 39.

⁶⁹ Op.cit.

de ellas es la comunicación que desarrolla una empresa para alcanzar a sus consumidores o usuarios actuales y/o potenciales, así como a aquellos influenciadores en el proceso de decisión de compra. El objetivo de esta comunicación es lograr en estos destinatarios la preferencia y la elección de los productos o servicios de la organización, buscando así la fidelización de la clientela. Por otro lado, la comunicación institucional abarca todo discurso, texto y mensaje en el cual la organización se presenta como una entidad, como sujeto social, y expone argumentos sobre sí misma, hablando como un miembro de la sociedad. Con esta modalidad de comunicación, las organizaciones persiguen el objetivo de afirmar y trabajar lazos con sus diferentes públicos, no con fines estrictamente comerciales, sino y principalmente, con la intención de sembrar credibilidad y confianza en base a prestigio y reputación, y así lograr aceptación y posicionamiento a nivel social⁷⁰.

En la situación de fusión, los Bancos Santander y BBVA desarrollaron, exclusivamente, campañas de comunicación institucional. No buscaron alcanzar a sus públicos para ofrecerles un producto financiero, ni motivar una acción de adquisición de una tarjeta de crédito, por ejemplo. Se comunicaron con el fin de presentarse a la sociedad como entidades nuevas, como sujetos sociales. Las campañas publicitarias objeto de esta investigación comunican los atributos de los “nuevos” Bancos, lo mejor de cada uno de ellos. Se enuncian como miembros de la sociedad y el objetivo, entre otros, es generar credibilidad y confianza en sus interlocutores hacia la institución, para construir así una reputación de fiabilidad y respeto. Y es por esta misma razón que se decidió abordar al objeto de estudio desde el dominio de la comunicación corporativa, ya que este objeto se constituye de campañas publicitarias desarrolladas en un marco pleno de comunicación institucional.

3.5. Los públicos de las organizaciones

Es importante destacar el uso deliberado del plural “públicos” en lugar del singular “público”, y antes de esto, la elección de la categoría “públicos” en lugar de “receptores”. Receptores son todas aquellas personas que pueden “ser alcanzadas”, en algún grado, por los mensajes que emite, en este caso, la empresa. Público, en cambio, se aproxima más a la noción de “destinatario”, entendido como el sujeto a quien va dirigido un mensaje específico y posee características particulares; dicho de otro modo, destinatario como sujeto que, por sus propias características, está inscrito en el discurso del emisor. La clave en el pasaje de “receptor” a “destinatario” radica en comprender que los individuos pertenecen a distintos grupos (o colectivos) porque comparten cualidades, intereses y motivaciones específicas con

⁷⁰ Op.cit.

quienes los integran, y por ende, tienden a interpretar de forma particular una misma información, en función de la cultura, los intereses y las expectativas del grupo⁷¹. A su vez, la clave para pensar en términos de “públicos” en lugar de “destinatarios”, radica no sólo en asumir la diferenciación de las audiencias en agrupaciones según características e intereses propios, sino en comprender que estos destinatarios de los mensajes de la institución son sujetos muy activos en la construcción del sentido y vitales en los destinos empresariales.

Eliseo Verón, desde el marco de la socio-semiótica, sustenta el concepto de pluralidad de públicos e interpretaciones. Establece que el proceso de comunicación entre el *destinador*⁷² y sus destinatarios no es lineal ni directo, sino que lo define como un proceso de circulación discursiva. La circulación de sentido constituye un sistema complejo y nunca lineal. La circulación implica intercambio, interacción y puesta en común. En términos generales, Verón plantea que la información socio-demográfica y relativa al estilo de vida de los consumidores, no es suficiente para lograr la interpretación deseada por el enunciador. Es necesario entender que *destinador* y destinatario no son unidades separadas e indiferentes entre sí, sino que conforman la misma realidad. Verón propone comprender la relación, el nexo, que une a los *enunciarios* con el discurso emitido por el enunciador, y es lo que denomina “contrato de lectura”. Indica, a su vez, que un mismo contenido puede ser emitido por “estructuras enunciativas” diversas, ya que en cada una de estas estructuras el enunciador se construye una posición para sí mismo, coloca al destinatario de una manera específica, y establece una relación que vincula ambas partes. Y, si bien el “contrato de lectura” implica que el enunciador mantiene una fuerza, capacidad o poder particular en el proceso comunicacional, en especial si el proceso es mediático, se desprende del concepto, al mismo tiempo, que la capacidad del destinatario de producir sentido es también fundamental⁷³. En su interpretación o lectura se completa el sentido sobre la organización. Y el sentido que produce el destinatario (los públicos) condiciona las acciones de la organización. Lo relativo a la imagen institucional o corporativa es una dimensión clara de esto.

Para profundizar en la consideración indispensable de los públicos de las organizaciones se hará referencia a la metodología empleada por Capriotti en su libro *Branding Corporativo*. El autor vincula la Teoría Situacional de los Públicos con la Teoría de los *Stakeholders*⁷⁴ y las Teorías de la Interacción social, provenientes estas últimas de la psicología social y la sociología. De cada una de estas teorías

⁷¹ Op.cit.

⁷² Término acuñado por Roman Jakobson, en 1960, en su modelo acerca las funciones del lenguaje

⁷³ Verón, E. (1985).

⁷⁴ Edward Freeman define *stakeholders* como “todo grupo que es afectado o puede verse afectado por la operación de una empresa en la búsqueda de ésta del logro de sus objetivos”, en Ritter, M. (2005), p. 7. El *stakeholder* puede entenderse, a su vez, como un aliado de la empresa, un asociado.

se obtienen conceptos operativos para llegar a una comprensión integral sobre los públicos de las instituciones.

La Teoría Situacional de los Públicos define tres variables que permiten identificar y clasificar a los públicos en base a su conducta comunicativa. La primera variable es el “reconocimiento del problema”, a través del cual las personas identifican una situación que de alguna manera les puede afectar, y por la que será necesario obtener información. Ésta se puede conseguir de forma activa (buscando información) o pasiva (procesando información). La segunda variable es el “reconocimiento de las restricciones”, que indica la percepción de los individuos sobre las limitaciones de su conducta en relación con la situación o el problema ya reconocido (primera variable). La tercera y última variable es el “nivel de implicación”, que establece la importancia que esta situación implica para una persona. El nivel de implicancia permite diferenciar si la conducta de comunicación de una persona será activa o pasiva⁷⁵.

La Teoría Situacional de los Públicos está centrada en la definición de la conducta comunicativa de los públicos, es decir, está orientada a conocer el comportamiento. Sin embargo, no logra definir la naturaleza de los públicos, la forma en que una persona, un colectivo o institución se convierte en público de una entidad. Para entender esto es necesario analizar el concepto de “públicos” desde una perspectiva relacional, y llegar a comprender el vínculo que se establece entre la institución y el individuo. Para ello conviene utilizar el término *stakeholder*, concepto asociado directamente a la idea de relación o vínculo. El *stakeholder* puede definirse como todo grupo o persona capaz de afectar y verse afectado por el cumplimiento de los objetivos de una institución. La relación entre los públicos y la organización tiene una importancia fundamental para la Teoría de los *Stakeholders*, ya que del vínculo que se establece entre una organización y las personas o entidades surgirán los distintos públicos, los cuales tendrán unos intereses (*stakes*) específicos de acuerdo con la relación establecida. En síntesis, los conceptos de “públicos” y *stakeholder* varían de acuerdo al autor que los emplee y, en muchas ocasiones, son utilizados como sinónimos. Ambos conceptos pueden diferenciarse de acuerdo a su actividad/pasividad. Los *stakeholders* serían aquellos grupos a quienes se atribuye una conducta comunicativa latente, y a los públicos correspondería una conducta comunicativa manifiesta⁷⁶. Por otro lado, se podría considerar públicos a aquellos grupos que surgen y se relacionan con la empresa en torno a una situación específica, como una fusión, y *stakeholders* a los colectivos de carácter más o menos permanente, como los empleados, accionistas y medios de comunicación⁷⁷.

⁷⁵ Capriotti, P. (2009).

⁷⁶ Op.cit.

⁷⁷ Míguez González, M. I. (2007).

Por último, es necesario entender cómo se conforma el vínculo entre una institución y sus públicos. Las Teorías de la Interacción Social establecen que la interacción constituye el proceso clave sobre el cual se define la relación de los públicos con la organización. “En la interacción social, dentro del conjunto de interacciones con su entorno, los individuos establecen relaciones con las organizaciones como sujetos económicos y sociales”⁷⁸. La interacción no se basa únicamente en los atributos económicos de las organizaciones (intercambio de productos y servicios, por ejemplo), sino que también sedimenta en las funciones pertenecientes al ámbito social. Los públicos surgen del proceso de interacción mutua entre los individuos y la institución. Y el tipo de vínculo que establezcan con la organización determinará la manera en que se relacionen y actúen con respecto a ella. María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación del Banco Santander, asegura que la empresa debe tener la capacidad de reconocer que a diferentes públicos con diferentes intereses conviene informarles con mensajes y soportes diferentes.

3.6. Comunicación en procesos de fusión: ¿Crisis de imagen e identidad?

Una crisis puede ser definida como un acontecimiento extraordinario, fuera de la cotidianeidad, o una serie de eventos que afectan, desde distintos puntos de vista, la integridad de la marca, del producto, la reputación o la estabilidad financiera de la institución. Una crisis puede, incluso, afectar a la salud y el bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general. “Se trata de un cambio súbito y un descalabro del equilibrio y la normalidad, que pone en peligro la imagen de una organización. Comporta, siempre, una dimensión pública, mediática y de naturaleza delicada”⁷⁹. La empresa del mundo contemporáneo está expuesta a un amplio caudal de incertidumbre, presiones y acontecimientos inesperados que implican riesgos. La fuerza y relevancia de la opinión pública, de los medios de comunicación y principalmente de las redes sociales, convierten a la organización en una entidad vulnerable. La crisis puede ser entendida como un evento específico con posibilidad de romper o quebrar el equilibrio de una institución, ya sea en materia de recursos humanos, como del producto o el servicio ofrecido⁸⁰. Un proceso de fusión entre dos organizaciones puede constituir una crisis que atente contra la imagen y los resultados operativos de las empresas. Una fusión constituye un período turbulento para las empresas involucradas, generan mucho movimiento, inestabilidad, ansiedad e incertidumbre. María Mónica del Campo considera a las fusiones y adquisiciones empresariales como los momentos más críticos en la vida de las empresas. A su vez, existen creencias generalizadas y mitos en torno a las fusiones empresariales, como por ejemplo, la idea de que las fusiones generan

⁷⁸ Capriotti, P. (2009), p. 74.

⁷⁹ Losada Díaz, J. C. (2004), p. 194.

⁸⁰ Op.cit.

monopolios o reducen los mercados hasta terminar con la libre competencia⁸¹. En las fusiones entre instituciones pueden darse “choques traumáticos”, no sólo en el área económica, tecnológica, de gestión y organización, sino también en las identidades en juego. Pueden producirse duplicaciones innecesarias, y hasta contradictorias, de dispositivos de operación, marcas e imágenes organizacionales incompatibles que comienzan a convivir⁸².

Michael Ritter establece que las principales características que debe cumplir una estrategia de comunicación a desarrollarse en un proceso de fusión de empresas son: ser integrada e integral. La primera condición exige mantener constantemente el foco en los objetivos de la operación. Esto, de alguna manera, significa que debe estar permanentemente integrada al proyecto. Por otro lado, tiene que ser integral, es decir, utilizar todos los recursos a su alcance para informar y mantener los canales abiertos de modo de asegurar el *feedback*⁸³ en los casos que sea necesario⁸⁴.

Para que una estrategia de comunicación sea integral tiene que resolver cuatro cuestiones básicas⁸⁵:

- a) Definir el discurso oficial (*statement*) para cada una de las etapas del proceso. La gerencia no puede controlar toda la comunicación, en especial si se tiene en cuenta que la atención personal es un canal de comunicación crucial, y aún más dentro del sector bancario. Por lo tanto, es fundamental que el discurso sea uno solo para todos.
- b) Definir los mensajes clave *formateados* específicamente para cada uno de los públicos de las empresas en cuestión. A efectos de esta tesis, se analizarán en profundidad los mensajes plasmados en el objeto de estudio (la campaña publicitaria).
- c) Determinar el momento de la comunicación. El calendario de los eventos de comunicación tiene que estar estrictamente alineado con el proceso de fusión. Un movimiento en vano o mal situado puede perjudicar sustancialmente la imagen de la empresa.

⁸¹ Del Pulgar Rodríguez, L. (1999).

⁸² Costa, J. (2002).

⁸³ En español significa “retroalimentación”. Norbet Wiener, miembro fundacional de la Cibernética, define el concepto de *feedback* como un mecanismo de control de los sistemas por el cual una porción de la señal, o el mensaje, de salida regresa a la entrada. De esta forma, se regula el comportamiento.

⁸⁴ Ritter, M. (2005).

⁸⁵ Op.cit.

- d) Definir específicamente los canales de comunicación a utilizar, considerando la velocidad con la que fluye la información en cada uno de los medios y soportes, y el tipo de influencia que ejercen en los diversos públicos y en la sociedad en sentido amplio.

3.7. Relaciones públicas financieras

En la mayoría de los casos, la gestión de crisis o movimientos del tipo fusión se enmarcan dentro de planes de Relaciones Públicas cuidadosamente diseñados, y si el sector es el bancario, el área específica de las RR.PP financieras cobra especial relevancia. El equipo responsable de las Relaciones Públicas de una organización se encarga de gestionar los vínculos de esa institución con sus diversos públicos, para viabilizar y cumplir con objetivos previamente determinados. “Es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir sus consecuencias e instaurar programas planificados de acción que sirvan tanto al interés de la organización (...) como al de sus públicos”⁸⁶.

Las Relaciones Públicas, como su nombre indica, trabajan sobre la forma en que la conducta, las actitudes y opiniones de los individuos, organizaciones y autoridades influyen unos sobre otros. Sam Black, en su libro *El ABC de las Relaciones Públicas*, afirma que las estrategias de persuasión y moldeo de la opinión pública son tan antiguas como la misma organización social, pero su posición se transformó con la llegada de la democracia. Cuando los hombres, organizados en las ciudades, adquirieron el derecho al voto (sufragio universal) y, por lo tanto, capacidad de elección de sus gobernantes, la importancia de la opinión pública aumentó considerablemente. Es más fácil ser exitoso en el logro de unos objetivos puntuales teniendo el apoyo y la comprensión del público, que contando únicamente con su oposición o indiferencia⁸⁷. “Las Relaciones Públicas pueden resumirse con ciertas palabras (...) reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y la búsqueda de la comprensión mutua, basada en la verdad y una información total”⁸⁸.

En cuanto a las Relaciones Públicas Financieras, en la década del 90, el Protector del Inversor⁸⁹ afirmó en una entrevista que las quejas más frecuentes de los inversores era la falta de información sobre los mercados financieros. Este es uno de los ámbitos en el que se desarrollan las relaciones públicas: la

⁸⁶ Barquero Cabrero, J.D. (1995), p.11.

⁸⁷ Black, S. (1994).

⁸⁸ Op.cit., p. 15.

⁸⁹ En el año 1991 la Bolsa de Madrid creó la figura del Protector del Inversor con el objetivo de asistir y defender a los inversores bursátiles. Su función es velar y asegurar el correcto cumplimiento de las operaciones realizadas en Bolsa.

planificación, confección y envío de información empresarial de calidad adecuada y en el momento indicado⁹⁰. Patricia Lussich, Directora de Lussich ADV, cuenta que en el marco de la fusión BBVA–Crédit, lo primero que se hizo fue comunicar el acontecimiento a los clientes y empleados. Los clientes de ambas instituciones fueron recibiendo información vía marketing directo. “Vos, como cliente, no te enterabas por el diario o el día que salía la campaña, sino que habías recibido (...) información similar pero con adaptaciones de acuerdo a si eras cliente de uno o si eras cliente del otro”⁹¹.

Los mensajes enviados a los diversos públicos tienen que contener suficiente información, de calidad, ser muy “noticiable” y de impacto (atractiva) como para ser retenidos y retransmitidos. Santander, de hecho, trabajó con una empresa especializada en Relaciones Públicas y, específicamente, en manejo de prensa: Quatromanos. Carina Caporale, de Punto Ogilvy, afirma que “lo primero que pasa cuando sucede este tipo de cosas es que explota la noticia. Había que trabajar los rumores que no eran ciertos, atajar las inquietudes de la gente”⁹². Los rumores son muy importantes y más en el mercado financiero, caracterizado por la especulación e incertidumbre. Para combatirlos es necesario enviar información constante y proporcionar mensajes en consonancia con la identidad de la empresa.

Los empleados y clientes constituyen un elemento fundamental en la circulación de información desde “el adentro hacia el afuera” de la empresa. Cada empleado o cliente que visite una empresa es un vehículo de información⁹³. El objetivo fue: “Escuchar las opiniones, entregar material, mantener a la gente informada, que no se enteraran por la prensa, que se enteraran por el Banco, dentro del Banco”⁹⁴.

A veces el intercambio de información certera y de calidad resulta más fácil en los períodos de bonanza operativa o cuando la empresa atraviesa cierto auge; en momentos turbulentos, en cambio, la transmisión de información se torna más compleja. Sin embargo, las organizaciones tienen que procurar encontrar los mensajes correspondientes en todo momento, con el objetivo de mantener calmados a sus públicos, generándoles confianza y haciéndoles entender que se trata de una situación controlada⁹⁵. A modo de ejemplo: en el año 2002 Uruguay atravesó una de las crisis económicas más duras de los últimos tiempos. Muchos bancos quebraron y otros se fueron del país. El Banco Santander emitió una campaña denominada *Estamos aquí*. Carina Caporale recuerda que fue la primera campaña

⁹⁰ Barquero Cabrero, J.D. (1995).

⁹¹ Lussich, P. (2012).

⁹² Caporale, C. (2012).

⁹³ Barquero Cabrero, J.D. (1995).

⁹⁴ Caporale, C. (2012).

⁹⁵ Barquero Cabrero, J.D. (1995).

que la agencia diseñó para el Santander, y el objetivo era comunicarles a los uruguayos que el Banco no se iba del país y que estaba comprometido con el Uruguay y su gente. Por otro lado, el BBVA enfrentó esta situación con otro tipo de comunicación. Finalizado el feriado bancario declarado por el Estado cuando estalló la crisis, este Banco abrió sus puertas dejando que los ahorristas retiraran su dinero si así lo deseaban. “Señores, vengan a buscar el dinero quienes lo quieran venir a buscar” fue la postura del Banco, explica Patricia Lussich. Cada institución decidió de manera diferente cómo enfrentar la situación y cómo comunicarla. Lo importante es que ambos informaron, expresaron sus ideas y posturas a partir de un plan de comunicación cuyo objetivo era demostrar que la coyuntura estaba controlada.

3.8. Marketing y Comunicación financiera

Uno de los objetivos de esta investigación es dar cuenta de las características del sector bancario con respecto a la gestión de estrategias de marketing y planes de comunicación. Para ello, es necesario estudiar las características del Marketing Financiero que hacen que se distinga de algunos sectores de la economía y se asimile a otros.

Es posible encontrar diferencias y similitudes entre el mercado financiero y otros sectores en varios niveles: en la oferta y la demanda, la intervención por parte del Estado, el tipo de relación con los clientes, la distribución y, claramente, la comunicación. En otras palabras, si se toma como base las tradicionales cuatro “P” del marketing⁹⁶ se podría afirmar que son varios los factores que diferencian al sector financiero de otras áreas de la economía. Algunos de ellos son:

- a) Fuerte reglamentación estatal y altas barreras de entrada. Todas las entidades financieras están reguladas por un organismo estatal. En el caso de Uruguay, y en la mayoría de los países, es el Banco Central el que regula. Debido a las sucesivas crisis y movimientos financieros, locales e internacionales, las regulaciones y reglamentaciones son cada vez más estrictas, con el fin de asegurar solvencia. El control riguroso desarrollado por el Estado constituye una barrera de entrada al mercado muy alta.

⁹⁶ Las tradicionales cuatro “P” del marketing son las herramientas básicas que tienen las empresas para realizar el *mix* de marketing. Philip Kotler y Gary Armstrong definen cuatro variables que conforman la mezcla de marketing: producto, precio, plaza y promoción. Actualmente, tras el avance de la tecnología, la comunicación, la forma de venta, y por supuesto, el “avance del consumidor”, se entiende que son más las variables a tener en cuenta, como los procesos, los procedimientos y la presencia física, entre otras.

- b) Mantenimiento de relaciones constantes con los clientes. Las actividades financieras buscan establecer relaciones sólidas y duraderas con sus clientes. En muchos casos, los contactos entre el cliente y la organización son frecuentes, lo que fomenta la creación de un vínculo estrecho e intenso. “Esta relación aporta a la entidad financiera uno de los activos comerciales más importantes: la información”⁹⁷. Si bien esta característica diferencia el ámbito financiero de otras industrias, también permite asemejarlo a otras, por ejemplo, a las instituciones prestadoras de servicios de salud o mutualistas.
- c) Intangibilidad y desprotección de la innovación. A diferencia de los adquiridos en otras industrias, los productos financieros, en general, son intangibles. Surgen de un compromiso de la institución con el cliente. “Por ello en la relación establecida entre ambas partes debe primar la confianza y la seguridad en que esos compromisos se llevarán a cabo de una manera satisfactoria”⁹⁸. La ausencia de leyes que protejan la innovación en cuanto a productos ofrecidos hace posible que todos sus productos puedan ser imitables, dificultando así la diferenciación con la competencia. Esta situación genera, además, que el ciclo de vida de los productos sea mucho más corto, ya que crecen, maduran y, en algunos casos, mueren, con mayor facilidad.

Teniendo en cuenta estas diferencias es posible observar el nivel de importancia de la comunicación en el sector bancario. Al tratarse de productos intangibles no se los puede evaluar físicamente a priori (antes de su adquisición). Esto convierte a la comunicación en, prácticamente, la única herramienta que poseen las empresas para diferenciar sus productos y dirigirlos a los públicos indicados. Como ya se mencionó, los productos de los bancos son *commodities*, todos pueden ofrecer lo mismo. Entonces la comunicación, al igual que la imagen de marca, se convierte en un instrumento fundamental de distinción. Por lo tanto, la comunicación publicitaria de los bancos está orientada, por un lado, a la venta de sus productos y servicios y, por otro lado y más importante aún, a venderse a sí mismo. De esta manera, la publicidad persigue un doble objetivo: comunicar y describir la oferta, y generar una actitud favorable hacia la institución⁹⁹.

Antiguamente se consideraba que la publicidad de las instituciones bancarias tenía que estar dotada de un tono serio, formal, rígido y estructurado. Esto no era exclusivo de la publicidad, sino que era parte de una estrategia global de comunicación corporativa. Las sucursales de los bancos, por ejemplo,

⁹⁷ Sánchez Guzmán, J. R. (1997), p. 29.

⁹⁸ Op.cit., p. 31.

⁹⁹ Op.cit.

buscaban comunicar solidez y solvencia. Por eso se instalaban en edificios históricos, con puertas de hierro y columnas firmes, asemejándose a los templos griegos. Se trataba de espacios seguros, permanentes y llenos de sabiduría. En los últimos años, las estrategias de marketing y comunicación de los bancos han evolucionado en consonancia con los cambios en los hábitos de los consumidores. Las sucursales, por ejemplo, tienden a ser minimalistas y de espacios reducidos. La tendencia es disponer de más sucursales, pequeñas y modernas. La relevancia de la cantidad y practicidad de acceso superó a la gran estructura. Con la publicidad sucede algo similar: “Se produjo una modernización de los tonos y los códigos con los que los bancos se están manejando”¹⁰⁰.

María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación del Santander, asegura que la comunicación bancaria se diferencia de la comunicación de algunos sectores y se asemeja a la de otros. Con respecto a los atributos a comunicar, depende, plenamente, de la estrategia de negocio general del banco y la situación del mercado en el que opera. De todas maneras, afirma que aspectos como confianza, solidez y seguridad deberían, implícitamente, aparecer en el mensaje publicitario, lo cual no obligaría a utilizar un tono serio y formal. La buena gestión y la eficiencia para operar son otras características que deberían incluirse en la comunicación. “Creo que la versatilidad que hay que tener implica entender el momento de la institución en función del contexto, de sus objetivos y de los clientes”¹⁰¹.

Carina Caporale, de Punto Ogilvy, aporta una visión interesante al afirmar que la comunicación bancaria comparte sus características con las categorías de *retail*, de empresas con orientación y atención al cliente. La comunicación de un banco tiene que ser transparente, auténtica e identificarse con el consumidor. De esta forma se podrá generar una comunicación “potente” y movilizadora. Los bancos, al igual que otras instituciones *retail*, tienen la ventaja de estar durante mucho tiempo en la vida de las personas. “¿Cuáles son las instituciones que están en tu vida durante mucho tiempo? La mutualista, probablemente tu supermercado. Tu banco. Podés cambiar, pero cuántas veces cambiás de banco en tu vida”¹⁰². Por lo tanto, los objetivos publicitarios tienen que estar enfocados, ya no en la solidez y solvencia, sino en la conexión y la empatía con el consumidor. Actualmente los bancos están publicitando cada vez menos como bancos y más como personas. Las instituciones financieras exitosas, desde el punto de vista de su comunicación, son aquellas que están logrando una conexión mayor con las personas, y, con ella, mayores niveles de confianza. Estas organizaciones son las que se presentan no como bancos, sino como sujetos sociales. “Menos banco, más socio para mi vida. Más mi

¹⁰⁰ Lussich, P. (2012).

¹⁰¹ Del Campo, M. M. (2012).

¹⁰² Caporale, C. (2012).

asesor (...) Y eso es lo que nosotros queremos provocar: el Banco como aliado de mi vida”¹⁰³. María Mónica del Campo sustenta esta idea, desde el punto de vista del anunciante, afirmando que las empresas, actualmente, tienen que estar orientadas a la generación de credibilidad y *queribilidad* con sus clientes, y lograr empatía a mediano y largo plazo.

A continuación se presentan las categorías del aparato teórico referente a la retórica y el análisis del discurso publicitario. De esta manera se buscará analizar el discurso plasmado en el objeto de estudio, y comenzar a establecer relaciones entre las disciplinas comunicacionales relevantes en esta investigación: corporativa y publicidad.

3.9. Retórica y publicidad

La retórica nació en la antigua Grecia alrededor del año 485 a.C. en la ciudad siciliana de Siracusa, cuando Gelón y su sucesor Hierón I, expropiaron las tierras a los ciudadanos para adjudicárselas a miembros de su ejército personal. Tiempo después, con la llegada de la democracia y el derrocamiento de los mencionados tiranos, los ciudadanos buscaron recuperar sus propiedades. Esta situación generó una serie de conflictos en cuyo marco se hizo evidente la importancia de la elocuencia o arte de hablar bien y de forma persuasiva, es decir, de la palabra hablada y su buen uso. Por lo tanto, el origen de la retórica no está relacionado a lo literario, sino a lo judicial, y su desarrollo quedó fuertemente vinculado a lo político. La retórica se relaciona con la palabra pública y libremente expresada¹⁰⁴. Los antiguos griegos entendían a la retórica como el “arte” de hablar bien en público. El *rehetor* griego era el primer orador, considerado el maestro de la elocuencia. “Hablar bien y, más tarde, escribir bien, significa que el discurso alcanzó su meta: convencer, persuadir, a su auditorio. El “bien” corresponde entonces a un criterio de eficacia y no de moral”¹⁰⁵. La retórica clásica de la Antigua Grecia se expandió a toda la cultura occidental, tanto en la reflexión teórica como en el plano cotidiano, especulativo y vivencial. Las personas en sentido amplio, en sus prácticas científicas, laborales, pero también en sus vidas cotidianas, “hacen retórica”, generalmente de manera inconsciente.

Roland Barthes, por su lado, analiza la historia de la retórica y marca dos etapas. La primera de ellas, la llama *Tekné rhetorike*, y se corresponde con un período en el cual la retórica se transforma en una especie de recetario de pautas para elaborar correctamente los discursos. Platón es uno de los

¹⁰³ Caporale, C. (2012).

¹⁰⁴ <http://www.retoricas.com/2011/08/historia-de-la-retorica.html>

¹⁰⁵ Joly, M. (1993), p. 84.

representantes de este período y su actividad intelectual –su obra– se caracteriza por su interés en la verdad. Para llegar a ella considera la existencia de dos niveles: las ideas y las cosas. Las ideas provienen de la mente de los dioses y son la verdad, mientras que las cosas son copias de las ideas (verosímil). El arte se corresponde con un tercer nivel e implica una copia de las cosas y, por lo mismo, carece de verdad¹⁰⁶.

Aristóteles también forma parte de esta etapa con dos de sus textos fundacionales llamados *La poética* y *La retórica*, por referir a dos disciplinas que nacen separadas. La poética estudia todo aquello relacionado con el arte, con la mimesis, la imitación de las cosas, y la retórica estudia las formas de persuadir. Aristóteles define a la retórica como el arte de extraer de todo tema el grado de persuasión que encierra.

La segunda etapa que distingue Barthes es la neoretórica, que se evidencia entre el siglo II y el IV d.C., y se edifica bajo una doble referencia: la sofística, representada por oradores de Asia Menor, sin compromisos políticos, que quieren retomar el nombre de sofistas, a quienes quieren imitar; y la retórica, que engloba todo y ya no entra en contradicción con ninguna noción vecina, sino que absorbe toda la palabra. Ya no es una técnica (una *tekné*), sino una cultura general, e, incluso, una educación nacional¹⁰⁷.

Barthes analizó la imagen publicitaria con ayuda de conceptos retóricos: cualquier análisis riguroso de un aviso permite sembrar las bases de una retórica de la imagen, la cual podía formarse con un inventario de figuras y conceptos retóricos bastante amplio, pero en la que siempre emergerían las figuras definidas por los clásicos de la Antigua Retórica¹⁰⁸.

Siguiendo esta misma línea, Jacques Durand define la retórica como “el arte de la palabra fingida”. La corriente estructuralista entiende que si la publicidad tiene un interés cultural, se debe a la pureza y riqueza de su estructura retórica, y no a lo que puede aportar como información veraz; lo relevante es la ficción. Admite que la retórica se maneja en dos niveles del lenguaje: el propio y el figurativo, siendo el segundo una operación que permite pasar al primer nivel. En otras palabras, lo que se dice de modo figurado podría haberse dicho de otra manera, más directa, simple y neutra¹⁰⁹. El pasaje de un

¹⁰⁶ Barthes, R. (1990).

¹⁰⁷ Op.cit.

¹⁰⁸ Durand, J. (1970).

¹⁰⁹ Op.cit.

nivel a otro puede desarrollarse en dos momentos: “El momento de la creación (el emisor del mensaje parte de una proposición simple para transformarla [en otra más compleja] con la ayuda de una operación retórica) y en el momento de la recepción (el oyente restituye la proposición a su simplicidad primera)”¹¹⁰. Aplicando este concepto al objeto de estudio de esta investigación, ambas campañas parten de una idea muy simple: “Nos fusionamos”, “Santander compró ABN”, “BBVA compró Crédit”. Este sería el lenguaje apropiado, lo simple y la referencia a lo que realmente ocurrió. Sin embargo, la publicidad maneja el lenguaje figurado y presenta el concepto base (“nos fusionamos”) como: “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco” y “La vida debería ser más sencilla”. Los destinatarios son los encargados de llevar tales proposiciones a la simplicidad primera. Ellos “bajan” los conceptos de la publicidad a la realidad con el fin de entender que ahora tales instituciones son más grandes, tienen más sucursales y ofrecen más beneficios, entre otros aspectos.

3.10. Figuras retóricas

Las figuras retóricas implican una suerte de transgresión a una norma. Dependiendo del caso, la transgresión tendrá que ver con normas del lenguaje, de la sociedad, la moral, el mundo físico o la realidad. En este sentido se entiende la libertad que la publicidad se atribuye en el uso de la ortografía, la gramática, del humor, el erotismo, lo fantástico. “Para Durand la función de las figuras retóricas en la imagen publicitaria es la de provocar el placer del espectador (...) permitiéndole soñar con un mundo donde todo es posible”¹¹¹. La imagen *retorizada* se vincula con lo onírico, lo fantástico, lo alucinatorio, pero siempre alude a la realidad física¹¹². La retórica en la publicidad tiene tanta importancia que podría afirmarse que no existe publicidad sin retórica.

Hay una manera de decir lo que se quiere decir y que dice lo que las cosas son (convencionalmente) guste o no, convenza o no convenza; y hay otra manera de decir las mismas cosas que es más eficaz porque sorprende (de modo que el receptor [destinatario] se dé cuenta de lo que se le dice), y/o convence (provocando una conducta posterior coherente con la expectativa del creativo publicitario) o bien se le dice algo original (que no podía decirse mediante la manera de decir convencional y cotidiana)¹¹³.

La metáfora es la figura fundamental de la retórica, e incluso es considerada por muchos estudiosos como la figura madre que agrupa a todas las figuras retóricas. Es, a su vez, la más utilizada en la

¹¹⁰ Op.cit., p. 2.

¹¹¹ Durand, J. (1970) en Joly, M. (1993), p. 95.

¹¹² Marafiotti, R. (1993).

¹¹³ Magariños de Morentín, J. A. (1991), p. 245.

creación publicitaria y entendida, a su vez, como la más eficaz y la que propone mejores resultados estéticos. La metáfora, del griego *meta* (fuera o más allá) y *pherein* (trasladar), consiste en expresar una palabra o frase con un significado diferente al cotidiano o habitual, pero entre los cuales existe una relación de semejanza o analogía. En otras palabras, se designa algo real con algo imaginario¹¹⁴.

Michel Le Guern, en su libro *La metáfora y la metonimia*, establece como una motivación hacia el uso de metáforas la imposibilidad de proceder de otro modo. “La metáfora sería una consecuencia de la pobreza de los medios del lenguaje (...) una de las muestras de la limitación de la mente humana”¹¹⁵. El autor, a su vez, se remonta a la retórica tradicional, principalmente a la latina, y a las funciones del lenguaje que ésta proponía para brindar una explicación más completa de las motivaciones de la metáfora: *docere* (transmitir información), *placere* (función estética) y *movere* (función de persuasión)¹¹⁶.

La primera función tiene que ver con el envío de información lógica. La metáfora ofrece posibilidades de economía del lenguaje, es decir, permite aligerar la comunicación sustituyendo ciertos elementos que recargan inútilmente el lenguaje. Al mismo tiempo, “permite dar nombre a una realidad a la que aún no corresponde un término apropiado, permite también designar las realidades que no pueden tener un término propio. Permite romper las fronteras del lenguaje y decir lo indecible”¹¹⁷. La segunda función, *placere*, se relaciona con la estética del lenguaje. Muchas veces se remite esta función únicamente a la expresión literaria. Sin embargo, la función estética del lenguaje no se limita a la obra literaria, sino que se manifiesta en la intención habitual de que el hablar sea un hablar bien. Cuando la metáfora se carga de esta preocupación estética tiende a despertar la atención sobre la ingeniosa y creativa analogía en que se funda e, incluso, esta analogía puede ser interpretada intelectualmente. Cuando esto sucede, la metáfora se convierte en un símbolo. Y, por último, la tercera función de la metáfora, *movere*, se relaciona con la persuasión, conmoción y provocación de una reacción en el lector, oyente o receptor. “Para convencer nos servimos del razonamiento, de la argumentación lógica, nos dirigimos primero al intelecto (...) Para persuadir hay que tocar primeramente la sensibilidad, provocar una reacción afectiva”¹¹⁸. La metáfora, generalmente, tiene la función de comunicar un sentimiento que se espera que sea compartido. Es uno de los medios más eficaces para transmitir una emoción¹¹⁹.

¹¹⁴ Op.cit.

¹¹⁵ Le Guern, M. (1990), p. 77.

¹¹⁶ Op.cit.

¹¹⁷ Op.cit., p. 82.

¹¹⁸ Op.cit., p. 85.

¹¹⁹ Op.cit.

George Lakoff y Mark Johnson, en su libro *Metáforas de la vida cotidiana*, profundizan en el estudio de la figura retórica madre. En general, se concibe a la metáfora como un recurso de la imaginación poética, un ornamento extraordinario. Se entiende como un elemento único del lenguaje, se la asocia más a las palabras que al pensamiento o las acciones. Los autores afirman que la metáfora impregna la vida cotidiana de la sociedad, no solamente el lenguaje, sino también el pensamiento y la acción. El sistema conceptual social, en términos de pensamiento y acción, es fundamentalmente de naturaleza metafórica. Y el sistema conceptual ejerce un rol fundamental en la definición de las realidades cotidianas. “Si estamos en lo cierto al sugerir que nuestro sistema conceptual es en gran medida metafórico, la manera en que pensamos, lo que experimentamos y lo que hacemos cada día también es en gran medida cosa de metáforas”¹²⁰. Las metáforas, como expresiones del lenguaje, son posibles gracias a que son metáforas en el sistema conceptual de un individuo¹²¹.

3.11. El discurso publicitario

Abordar la especificidad del discurso publicitario requiere, en primera instancia, definir el concepto de discurso. Se trata de una tarea compleja debido a la pluralidad de posturas, definiciones y teorías que han tomado al discurso como objeto de estudio durante la historia. A efectos de esta investigación, se entenderá que el discurso está formado por una serie de organizaciones *transoracionales* que se corresponden con una tipología. Dicho en términos de Algirdas Geimas: organizaciones que demuestren una isotopía textual¹²². Se entiende por “secuencia isotópica” cualquier secuencia discursiva que guarde cierta coherencia sintagmática por la recurrencia de unidades de expresión y/o contenido. Se habla de “isotopía” haciendo referencia al principio de coherencia de la secuencia¹²³.

La segunda característica del discurso es que estas organizaciones *transoracionales* se basan en condiciones socio-históricas de producción precisas. Esto significa que el contexto y la cultura influyen en la definición del discurso. En relación con esto, el discurso se convierte en un espacio que determina acciones y conductas, construye una realidad social que guarda una intensa relación con otras instancias de lo social¹²⁴.

¹²⁰ Lakoff, G. & Johnson, M. (2009), p. 39.

¹²¹ Op.cit.

¹²² Marafiotti, R. (1993).

¹²³ Kerbat-Orecchioni, K. (1983) en Marafiotti, R. (1993).

¹²⁴ Op.cit.

El estructuralismo, por su lado, sostiene que la palabra “discurso”, en inglés, es un sustantivo y un verbo: *discourse* significa discurso y, al mismo tiempo, discurrir, razonar y conversar. “El discurso denota tanto al proceso interactivo como al resultado final del pensamiento y la comunicación. El discurso es el proceso social de dar y reproducir sentido”¹²⁵. En el discurso se construye y circula el sentido de la variedad de textos que se generan en los grupos sociales e instituciones, es decir, el discurso alude al contexto en que nace y circula el sentido. En síntesis, la corriente estructuralista define al discurso como un proceso de producción de sentido, entendiendo que la palabra “discurso” designa el acto –la acción– de generar sentido, y su expresión comunicativa¹²⁶.

Ducrot¹²⁷ sostiene que la argumentación de un enunciado del discurso constituye el conjunto de conclusiones a las que el emisor pretende apuntar mediante ese enunciado. El objetivo no es conducir de manera forzada a las conclusiones a las que se quiere que los destinatarios lleguen, sino a las que se presentan como finalidad de su enunciación. Por ello, podría considerarse que la argumentación integra el sentido del discurso. En ocasiones, la organización interna del discurso “supone una férrea sujeción a las normas clásicas del razonamiento deductivo y, por otro lado, al eludir alguna premisa del razonamiento se le otorga al alocutario [destinatario] el rol de tener que completar el sentido”¹²⁸. La acción *Bellow the line* del Banco Santander, “Banco de ideas”, de alguna manera, ejemplifica esta noción. Presenta un silogismo: una forma de razonamiento deductivo conformado por dos proposiciones como premisas principales y una tercera que surge como conclusión. Concretamente, el silogismo sería: “Si los empleados confían en el Banco y los clientes confían en los empleados, entonces los clientes confiarán en el Banco”. Los destinatarios fueron los encargados de completar el sentido de la acción.

En el estudio del discurso no debe dejarse de lado el análisis de su organización interna, es decir, de las reglas que gobiernan la organización global de la argumentación. De acuerdo con la retórica clásica hay cinco operaciones: *inventio*, encontrar qué decir; *dispositio*, ordenamiento de las grandes partes del discurso; *elocutio*, agregar a lo encontrado y ordenado las figuras retóricas como adorno apropiado; *actio*, como la enunciación; y *memoria*, para que el público reconozca aquello de lo que se está hablando. La *dispositio*, a su vez se compone de cuatro momentos clave: *exordio*, llamado de atención a los sentimientos de los destinatarios; *narratio*, relato de los hechos y descripciones;

¹²⁵ O’Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J. (1995), p. 111.

¹²⁶ Zecchetto, V. (2002).

¹²⁷ Oswald Ducrot. Investigador y estudioso en el área de la lingüística con énfasis en la teoría de enunciación y argumentación.

¹²⁸ Marafioti, R. (1993), p. 241.

confirmatio, exposición de argumentos; y *epílogo*, resumen y nueva apelación a los sentimientos¹²⁹. A efectos de esta investigación, el *actio* y la *memoria* son dos operaciones que se dejarán de lado, ya que refieren, principalmente, a la oratoria que no aplica para el objeto de estudio en este caso.

Siguiendo esta línea, George Péninou establece una diferencia entre el punto de partida y el enunciado final del discurso publicitario. Al primero lo denomina “carencia inicial” y al segundo, el “enunciado eufórico”. A medida que avanza el discurso hay una modificación o un pasaje del estado inicial, de carencia, al enunciado final de euforia.

Pézinou explica detalladamente esta modificación de estado como proceso de mejoramiento en el que el actante sujeto, encarnado por un actor-personaje (“usted, yo, el lector, el oyente”) se pone en una situación despreciada para ser conducido al estado radicalmente opuesto, a través de la acción de un operador *performant* que realiza esa transformación. El estado inicial puede ser una falta, un error, una insatisfacción, la infelicidad. El estado final será el antitético: felicidad, verdad, éxito, sabiduría¹³⁰.

La situación inicial de carencia constituye una representación ficticia de lo real. La eliminación de esa carencia se da en el enunciado final de euforia, mediante la posesión de las mercancías, o incluso, en la adquisición de las imágenes que esos productos o servicios connotan. En realidad, “más que en la posesión del objeto comercial, consiste en el estado de euforia que dicha posesión significa”¹³¹.

Tradicionalmente, la publicidad comercial era únicamente afirmativa. Proponía un mundo feliz, utópico, sin guerras ni conflictos, sin países desarrollados o subdesarrollados. Presentaba –y naturalizaba– un universo inocente, plagado de sonrisas y optimismo. Pézinou afirma que si existían contradicciones en el discurso publicitario iban a estar fuera de cualquier peligro. La publicidad proponía a sus destinatarios ingresar a un estado de éxtasis, opuesto al real, en donde los sujetos y los productos estaban dotados de cualidades extraordinarias.

Cualquier inventario, el más somero, que comprenda mensajes publicitarios refleja una visión optimista, sospechosamente elogiosa donde se exhibe una veneración profesional por todas las maravillas que merecen ser conocidas y divulgadas. Siempre insertadas en las situaciones más perfectas, la información presenta los paisajes estupendos, yates, piscinas, suntuosos interiores, las mujeres siempre jóvenes y hermosas, los

¹²⁹ Op.cit.

¹³⁰ Sánchez Corral, L. (1997), p. 46.

¹³¹ Op.cit., p. 47.

hombres elegantes y viriles, los automóviles agresivamente eficaces y magníficos, los perfumes exquisitos y sugestivos, los cosméticos prodigiosos¹³².

Barthes, en su ensayo titulado “El mensaje publicitario”, establece, precisamente, que la publicidad presenta diversos mundos, vende mundos. El buen mensaje publicitario “es el que condensa en sí mismo la retórica más rica y alcanza con precisión los grandes temas oníricos de la humanidad”¹³³. Los elementos que integran el mensaje publicitario son similares a los de la poesía: figuras retóricas, juegos de palabras y doble sentido, entre otros; que buscan conducir el lenguaje hacia significados latentes y, de esta forma, brindan al receptor el poder mismo de una experiencia en su totalidad¹³⁴.

De todas maneras, resulta imprescindible aclarar que la publicidad de este siglo ha sumado otras estrategias y con ello ha integrado a sus discursos el conflicto, las diferencias, la guerra, las catástrofes de la humanidad y sus peores miedos. No significa que la comunicación publicitaria dejó de ser optimista y feliz, sino que aprendió a presentar el conflicto y la negatividad para utilizarlos a su favor. La diferencia con la publicidad tradicional es que la actual muestra “lo otro”, “lo ambiguo” y los contrastes, en relatos que siguen afirmando la posibilidad casi “mágica” (mediante el consumo del producto anunciado) de acceso a un mundo feliz.

Siguiendo esta misma línea, es posible determinar dos principios fundamentales que guían la construcción del discurso publicitario: máxima simplicidad y máxima complejidad. Está antítesis, incluso contradictoria a primera vista, tiene su explicación. La simplicidad hace referencia a la obligación de la comunicación publicitaria de utilizar un código ampliamente disponible en la sociedad y demostrar una alta frecuencia de utilización. El texto publicitario tiene que constituirse con estructuras sintácticas simples y entendibles, y comúnmente utilizadas e interpretadas por los miembros de la sociedad. Este principio implica integrar en un mismo texto frases simples de temas y relatos universales, pero que al mismo tiempo provengan y puedan referirse a la totalidad de los ámbitos y situaciones en que se desarrolla una socio-cultura determinada¹³⁵. Aquí comienza a vislumbrarse la máxima complejidad. El principio de simplicidad hace referencia, fundamentalmente, a la labor que emprende el autor del texto publicitario para encontrar, dentro de un repertorio de códigos, la mejor opción para comunicar el concepto publicitario que intenta transmitir. Esta selección

¹³² Block de Behar, L. (1992), p. 37.

¹³³ Barthes, R. (1990), p. 242.

¹³⁴ Op.cit.

¹³⁵ Magariños de Morentín, J. A. (1991).

implica un proceso de alta complejidad cuyo único principio guía tiene que ser el mayor conocimiento posible de los destinatarios y los códigos que estos manejan.

Lisa Block de Behar, en su libro *El lenguaje de la publicidad*, afirma que la actividad publicitaria necesita proponer una comunicación rápida, directa y clara, capaz de enfrentar el obstáculo más difícil: la inadvertencia, es decir, el rechazo por indiferencia. Por eso, el desafío de los profesionales de la publicidad consiste en proponer nuevos estímulos que sean capaces de llamar la atención, capturar y retener la presencia e interés de un destinatario, generalmente, esquivo. La autora entiende al destinatario como un oyente, lector o espectador involuntario, pero que ya “está ahí”, por lo que deberían aprovecharse los beneficios de esta situación. El *destinador* busca vencer cualquier resistencia a través de la novedad. Por lo tanto, la publicidad introduce y multiplica la novedad. Sin embargo, la novedad, la noticia, la originalidad en la comunicación publicitaria no debe ser ilimitada. “Además de los controles ejercidos por el buen gusto, las costumbres, la expresión de una verdad relativa, se observa cierta forma de prudencia autodefensiva que reprime esta neomanía [nueva manera] (...) Pocas veces la expresión publicitaria arriesga la novedad total”¹³⁶. Por lo tanto, la publicidad busca basarse en alguna expresión (artística, científica, ideológica) que haya pasado la “prueba de fuego” del éxito y se haya impuesto en la sociedad. Esto, de alguna manera, refiere al principio de simplicidad: el texto publicitario tiene que construirse con un discurso simple y claro, comúnmente entendido y aceptado por los miembros de la sociedad¹³⁷.

Es necesario sorprender. Siempre se está procurando proporcionar visiones más originales e intensas que aquellas oscurecidas por el agobio de una presencia repetida en colores, luces, formas (...) La excitación que genera el mundo exterior es tan heterogénea y sostenida que naturalmente va disminuyendo la susceptibilidad perceptiva del receptor. De ahí que la propaganda [o publicidad] necesite vitalmente llamar la atención, hacerse un lugar (...) por medios capaces de sorprender la ya tan desvirtuada curiosidad del observador: detener el curso de su percepción superficial e indiferente, oponerle un obstáculo cuando su mirada resbala lateralmente sobre el objeto¹³⁸.

La acción BTL del Banco Santander, precisamente, presenta un obstáculo en la mirada de los espectadores. El edificio, emblema del centro capitalino y símbolo del ABN, completamente empapelado con afiches de color rojo que contenían los mensajes y deseos de los empleados, constituye una acción novedosa. Es un llamador de atención, un mojón de significados en el centro de la ciudad. Es un espectáculo que se ofrece a la mirada de la sociedad.

¹³⁶ Block de Behar, L. (1992), p. 35.

¹³⁷ Op.cit.

¹³⁸ Op.cit., p. 37.

Verón asegura que la industria de producción publicitaria tiene una única obsesión: optimizar las posibilidades de alcanzar el efecto buscado. Muchas veces el éxito y la eficacia de las campañas publicitarias se miden en términos de cuotas de mercado ganadas o perdidas. “Es la situación que constituye el calvario y el insomnio de los creativos publicitarios: cómo llamar la atención, cómo sorprender, despertar el interés”¹³⁹.

3.12. Estrategias de enunciación del discurso publicitario

Émile Benveniste¹⁴⁰ realiza una distinción entre historia y discurso, cuando afirma que la enunciación del tipo histórico presenta los hechos de forma objetiva, sin ningún tipo de intervención del emisor. El modelo de comunicación que se adecua a este tipo de enunciación es el de la narración histórica, que ubica los hechos como pertenecientes al pasado. Benveniste caracteriza esta forma de enunciación por la ausencia de rasgos autobiográficos, lo que significa que el enunciador esconde su voz y, en lugar de ella, sitúa la voz de los acontecimientos¹⁴¹. El periodismo, práctica emparentada con la publicidad, es un ejemplo de este tipo de enunciación. Se trata de una disciplina que apela a la objetividad e, incluso, muchas veces ésta funciona como medida del rigor y profesionalismo de los periodistas, de quienes se espera –salvo en secciones editoriales– que escondan su voz y presenten únicamente el acontecimiento. En una dirección diametralmente opuesta se encuentra la enunciación del tipo discursiva, término acuñado por Benveniste. Ésta ofrece presencias formales pertenecientes al enunciador, al *enunciatorio* y a las figuras deícticas¹⁴² de persona, tiempo y espacio¹⁴³.

En el discurso publicitario es posible encontrar ambas formas de enunciación, sin embargo, se observa preeminencia de la enunciación discursiva debido a la presencia explícita de características y atributos del emisor y los destinatarios que marcan lo subjetivo del mensaje, y la primera forma de enunciación se manifiesta en la dimensión “informativa” de la publicidad¹⁴⁴.

La teoría de la enunciación se preocupa justamente de determinar cómo los sujetos se manifiestan o dejan huellas en los textos. Y esto es lo que vamos a examinar en la publicidad, porque la construcción bien formada del reconocimiento de la “imagen de marca” depende del proceso en su totalidad, ya que la

¹³⁹ Verón, E. (1994), p. 2.

¹⁴⁰ Lingüista francés que realizó un gran aporte en el campo de la teoría de la enunciación.

¹⁴¹ Benveniste, E. (1966) en Sánchez Corral, L. (1997).

¹⁴² Se considera deícticos a las formas lingüísticas que hacen referencia a lo presente. Le deixis proporciona, entre otras cosas, las coordenadas espacio – temporales.

¹⁴³ Op.cit.

¹⁴⁴ Op.cit.

credibilidad del pacto enunciativo exige la credibilidad de los actantes y de sus circunstancias. Así habrá que distinguir, de acuerdo con E. Benveniste, cuando menos dos tipos de estrategias: una enunciación subjetiva, caracterizada por la inscripción del sujeto en la manifestación superficial de los textos, y una enunciación objetiva, caracterizada, en el caso de la publicidad, por la simulación de borrado de cualquier huella del sujeto¹⁴⁵.

Este concepto de “pacto” se relaciona con la noción de “contrato de lectura” que postula Verón. Con el término “contrato de lectura” define la relación entre un discurso y la forma en que es leído por sus destinatarios. Ambos forman las dos partes del contrato entre las cuales se entabla un nexo: la lectura. El éxito de la comunicación publicitaria, por ejemplo, puede evaluarse por su capacidad de proponer un discurso que contemple correctamente las expectativas, motivaciones, deseos e intereses de la otra parte del contrato. O, por ejemplo, por su capacidad de modificar –adaptar– el contrato de lectura, de una manera coherente si la situación así lo requiere¹⁴⁶. Esto es lo que en términos de aplicación publicitaria se entiende como la actualización o *aggiornamento* de las marcas. El contrato de lectura se estudia a partir de la teoría de la enunciación, la cual distingue dos niveles en el funcionamiento del discurso: el enunciado (lo que se dice) y la enunciación (el modo de decir). “La lectura no reside solamente en los contenidos; reside en los contenidos siempre tomados a cargo por una estructura enunciativa donde alguien (el enunciador) habla, y donde un lugar preciso le es propuesto en tanto que destinatario”¹⁴⁷.

Por lo tanto, el estudio de la estrategia de enunciación es fundamental para la comprensión del contrato de lectura propuesto. Retomando los modelos de Benveniste, se torna difícil evidenciar estrategias de enunciación nítidas, tajantes y excluyentes entre sí. Por ello, además de la enunciación histórica y discursiva, Benveniste plantea una tercera estrategia: enunciación mixta o síntesis historia–discurso¹⁴⁸. La enunciación histórica se describe de manera opuesta a las prácticas de enunciación discursiva. Benveniste afirma que en la publicidad la ausencia del narrador es simplemente una ausencia pretendida y que en realidad se trata de una presencia por ausencia del emisor. La eliminación del *destinador* implica un simple efecto de borrado de sus señales o huellas, en el marco de una estrategia que busca la veridicción absoluta. Uno de los recursos “objetivadores” a menudo utilizado en la comunicación publicitaria es el personaje–testimonio, quien atestigua acerca de algo o alguien. La enunciación discursiva, por su parte, se desarrolla, principalmente, en aquellos textos de carácter emotivo. La presencia del enunciador refuerza la emotividad al proponerse como una parte más del discurso. Esto hace imprescindible la existencia de un contrato de enunciación en el cual

¹⁴⁵ Op.cit., p. 176.

¹⁴⁶ Verón, E. (1985).

¹⁴⁷ Op.cit., p. 5.

¹⁴⁸ Benveniste, E. (1966) en Sánchez Corral, L. (1997).

destinador y destinatario se pongan de acuerdo sobre las condiciones de “verdad”. Para que el emisor logre persuadir a sus destinatarios no alcanza con que afirme que “él sabe” o que “está seguro”, sino que dicha seguridad tiene que recaer en el discurso para así lograr aceptación de los destinatarios. Y, por último, se encuentra la enunciación mixta, que propone una síntesis entre la historia y el discurso. Esta es la estrategia de enunciación más común en publicidad, ya que la eficacia de un mensaje publicitario aumenta considerablemente cuando conjuga elementos de ambos tipos: emotivos y racionales, objetivos y subjetivos. Hay que tener en cuenta que los seres humanos no son sujetos sólo emotivos o sólo racionales, sino una combinación de ambas dimensiones. En la enunciación mixta el análisis publicitario busca visualizar qué tipo de estrategia prevalece: la discursiva o la histórica¹⁴⁹.

De acuerdo con esto, es lógico comprender que el discurso publicitario se incline, generalmente, por una enunciación mixta, ya que la publicidad eficaz implica la construcción de una representación imaginaria de los destinatarios y que ésta concuerde con la imagen del producto o de la institución que anuncia. Esta simbiosis entre la imagen de los consumidores y la imagen de la marca constituye un recurso crucial para la actividad publicitaria. Crea la atmósfera adecuada para el desarrollo de una comunicación por identificación, mediante dos procesos complementarios: la empatía y la proyección. Con respecto al primero, los destinatarios aceptan el mensaje de las marcas, muchas veces generados en calidad de promesa publicitaria. El segundo proceso refiere a la proyección de los deseos y valores de los consumidores¹⁵⁰. Con respecto a la identificación de la publicidad con sus consumidores, Carina Caporale, de Punto Ogilvy, afirma que así se desarrollan las comunicaciones más potentes, las que generan algo en las personas, las que logran movilizar y cambiar o moldear actitudes. Para ello las marcas tienen que comunicarse con sus públicos objetivo de manera auténtica, transparente y, sobre todo, “súper identificadora”¹⁵¹.

3.13. La semiótica de la publicidad

Péninou, en su libro *Semiótica de la publicidad*, establece una serie de problemas y conceptos que abrieron el camino para el desarrollo de una auténtica semiótica de la publicidad. El primero de ellos es la distinción entre el mensaje o la sustancia informativa del soporte en que se vehiculiza, el cual recibe el nombre de “manifiesto”. “Una campaña publicitaria es el resultado de la emisión programada de una serie articulada de manifiestos determinados”¹⁵². Péninou introduce también los

¹⁴⁹ Op.cit.

¹⁵⁰ Op.cit.

¹⁵¹ Caporale, C. (2012).

¹⁵² Péninou, G. (1976) en Marafioti, R. (1993), p.206.

conceptos de “soportes” y “variables”. Basándose en los postulados de Barthes acerca de la pluralidad de mensajes que pueden encontrarse en una imagen, asegura que existe un mensaje de presentación que hace referencia a la lectura denotativa y otro de simbolización, que corresponde a la lectura connotativa. “Los soportes permiten que sobre ellos descansen el sentido, son la materia semantizable. Las variables son las variables cuyo juego de presencia o ausencia autoriza la institución del sentido”¹⁵³. La distinción e identificación de soportes y variables constituye una herramienta fundamental para el análisis publicitario, ya que permite separar la “figuración y significación”, “representación y semantización”¹⁵⁴. La publicidad necesita buscar y encontrar variables que conviertan a los manifiestos en estructuras cada vez más impactantes. Los mensajes denotativos son, generalmente, informativos o explicativos. Buscan comunicar la novedad de un determinado producto o servicio, o la explicación de su uso. Por otro lado, los mensajes que se forman en el plano de la connotación son sugestivos. “Se pasa de la función al valor, del objeto al signo, de lo práctico a lo mítico. El sentido siempre es más amplio que aquello que aparece enunciado en el aviso”¹⁵⁵. De acuerdo con Barthes, “toda publicidad dice de su producto pero cuenta otra cosa”¹⁵⁶.

En tanto un aviso publicitario puede incluir más de un mensaje, desde el punto de vista del plano de la identidad se evidencia el mensaje de pertenencia al género, que permite reconocer de manera inmediata que se trata de un texto publicitario. En el plano denotativo se distingue el mensaje de referencia al emisor (autor o autores del texto), el mensaje icónico (informa cuando se trata de una representación analógica y significa cuando se trata de una representación simbólica), el mensaje referencial (instruye en el uso de un producto o servicio) y el mensaje de implicación (elementos del texto que incluyen a “terceros” en él). Y, por último, en el plano de la connotación emerge el mensaje de inferencia¹⁵⁷. La connotación evoca a otras ideas o significados ausentes en la denotación. “Es aquello que es sugerido sin ser referido”¹⁵⁸. La connotación logra asociar al signo otros sentidos dotando al texto de una apertura semántica que no se limita a la lectura denotativa. “Los contenidos connotativos son valores semánticos flotantes, tímidos, pero que no contradicen el sentido denotativo”¹⁵⁹.

Péninou establece que las tres funciones más relevantes de la comunicación publicitaria son: la denominación, la predicación y la exaltación. La primera opera cuando el producto y su denominación

¹⁵³ Marafiotti, R. (1993), p.208.

¹⁵⁴ Op.cit.

¹⁵⁵ Péninou, G. (1976) en Marafiotti, R. (1993), p.210.

¹⁵⁶ Barthes, R. (1990), p. 243.

¹⁵⁷ Marafiotti, R. (1993).

¹⁵⁸ Zecchetto, V. (2002), p. 111.

¹⁵⁹ Kerbrat-Orecchioni, K. (1983) en Zecchetto, V. (2002), p. 111.

adquieren un protagonismo absoluto. Se asocia con un tipo de discurso orientado a marcar diferencias y “bautizar un producto con un nombre propio que lo distinga”¹⁶⁰. El autor fundamenta esta función de la publicidad en el hecho de que “hacer publicidad es pagar el derecho a la conciencia, pagar un tributo: las marcas mueren en silencio, es preciso aparentar para subsistir”¹⁶¹. La función de predicación alude a la posibilidad de dotar al producto de rasgos distintivos que lo conviertan en materia significativa. La única manera de lograrlo es mediante la predicación y construcción de historias en torno al objeto. Cuando el producto ingresa en el ambiente publicitario puede pasar del realismo de lo material (denominación) al simbolismo de la persona (predicación). Y, por último, la exaltación “consiste en manifestar la euforia ante el producto anunciado”¹⁶². Esta publicidad tiende a ser afirmativa y reflejar aspectos valiosos y positivos del mundo de los bienes¹⁶³.

A partir de estas tres funciones de la publicidad, Péninou clasifica las operaciones discursivas asociadas a cada función. La denominación, por ejemplo, se asocia a publicidades de presentación orientadas al hacer-saber del producto. Las publicidades de presentación pueden actuar en dos regímenes: de ostentación y de exposición. La predicación, por su lado, abarca el grupo de publicidades de “calificación” –valoración– orientadas a construir el hacer-valer del objeto. Estas publicidades pueden, a su vez, presentarse de diversas formas: esencialista, metafórica, *sinécdoquica* o metonímica¹⁶⁴.

La publicidad de calificación o predicación esencialista tiene lugar cuando existe una presencia única y absoluta del objeto. Todos los planos están ocupados por el producto, el cual no requiere que se le agregue nada ya que por sí mismo comunica todo. Este estilo de publicidad, generalmente, no apela a los destinatarios, sino que centra todo en el producto. La seguridad y el peso de la marca son tan fuertes que atribuyen todas las significaciones.

En la publicidad metafórica la predicación ocurre por la presencia de otro objeto o de un enunciado que establece alguna relación de asociación. El desplazamiento produce la significación. El producto puede aparecer y entablar una relación metafórica con otro objeto o simplemente puede estar ausente del anuncio. En este último caso tiene que estar sugerido por el texto. Es el tipo de publicidad que se observa en las empleadas por los Bancos Santander y BBVA en sus campañas de fusión. El primero

¹⁶⁰ Romero, M. V. (2005), p. 49.

¹⁶¹ Péninou, G. (1976) en Marafiotti, R. (1993), p.212.

¹⁶² Romero, M. V. (2005), p. 49.

¹⁶³ Marafiotti, R. (1993).

¹⁶⁴ Op.cit.

busca establecer una relación asociativa con situaciones que implican crecimiento y, a su vez, se identifican con los destinatarios. El BBVA, por su lado, se asocia con situaciones que simbolizan facilidad y practicidad a la hora de comunicar su posicionamiento: la sencillez. En ambos comerciales de televisión las marcas están ausentes, pero sugeridas, y aparecen al final ratificando que todo lo comunicado se relaciona con ellos. “Crecer es lo que hacemos desde hace más de 150 años”, asegura el Banco Santander. “La vida debería ser más sencilla y hay un banco que piensa igual” es el modo como BBVA expresa su posicionamiento.

En la publicidad *sinecdóquica* la parte cumple la función de nombrar el todo del producto o la marca, resaltando un elemento o aspecto especial que es extendido a la totalidad del objeto. Se trata de una representación incompleta pero sugerente de la totalidad. El trabajo se centra en manifestar parcialidades. La acción *Bellow the line* (BTL) desarrollada por el Santander es un ejemplo de este estilo de publicidad. El edificio empapelado con las cartas de los funcionarios representa una parte de un todo mucho mayor. Es el pasaje a la esfera pública de meses de actividades de integración y gestión de comunicación interna.

Para Péninou la publicidad metonímica es la “que se basa en la transferencia de sentido por contigüidad: continente por contenido, ejemplo por idea general, instrumento por persona, concreto por abstracto (...) Es reductiva en el nivel del significante y exige una superación del sentido en el nivel del significado”¹⁶⁵.

3.14. El modelo semiótico contextual aplicado a la publicidad

Anteriormente se mencionó el tan complejo desafío de encontrar, dentro de un repertorio de códigos y estrategias muy amplio, la manera más eficaz de dirigirse a los destinatarios. Conocer con propiedad los códigos que manejan los destinatarios de los mensajes permite el diseño de una estrategia de comunicación más eficaz y el manejo de un lenguaje más cercano y persuasivo. Esta idea también se observa en estudios de autores fundacionales de la teoría comunicacional. Wilbur Schramm, integrante de la corriente denominada *Mass Communication Research*, que pone foco en los efectos de los medios masivos sobre la sociedad, elaboró un modelo en el que introdujo la noción de “campos de experiencia” compartidos entre *destinador* y destinatarios como requisito de eficacia comunicativa. El

¹⁶⁵ Péninou, G. (1976) en Marafioti, R. (1993), p.216.

proceso de comunicación, en líneas generales, está formado por: una fuente (emisor), que puede ser una persona o una institución; un mensaje, que puede manifestarse de diversas formas; y un destino (destinatario/s), integrado por una persona o un auditorio. Para Schramm lo más importante es que fuente y destino estén sintonizados. Es decir, deben existir elementos en común entre la experiencia acumulada de la fuente y del destino. Es lo que el autor denomina como “campo de experiencia”. Si emisor y destinatarios tienen un amplio campo de experiencia compartido, entonces la comunicación será más efectiva. Si la superficie común es pequeña, se hará difícil comunicar el significado deseado a los destinatarios¹⁶⁶.

Carl Hovland, por su parte, introdujo en la década del 60 en el campo científico de la comunicación, lo que hoy se conoce como investigación de mercado. Luego de la Segunda Guerra Mundial las exigencias de persuasión publicitaria y la competitividad del mercado generaron la necesidad de lograr un conocimiento psicológico del destinatario más complejo y profundo: sus intereses, predisposiciones, sistemas de valores. Mediante la investigación empírica se propuso descubrir las posibilidades y técnicas de persuasión. La actividad de persuasión, para concretar sus objetivos, tiene que analizar las características relativas del emisor, el canal, los destinatarios, la estructura y las características del mensaje, la situación de comunicación, etcétera¹⁶⁷.

Los postulados de Schramm y Hovland funcionan como evidencia del diálogo establecido entre la corriente estructuralista con otras teorías comunicacionales que otorgan al destinatario una elevada importancia en el proceso de comunicación y producción de sentido. Umberto Eco, integrante del estructuralismo, propone un modelo que gira en torno, entre otros aspectos, al concepto de código y a la decodificación. El semiólogo italiano plantea la existencia de múltiples códigos compartidos entre emisor y destinatarios. De esta forma el proceso de codificación y decodificación se vuelve más complejo, ya que la propia multiplicidad de códigos y la inmensa variedad de contextos y circunstancias hacen que un mismo mensaje pueda ser codificado desde varios puntos de vista distintos. Si bien los subcódigos son inherentes a cada una de las partes (emisor y destinatario) y mantienen total independencia, para que haya comunicación es condición necesaria la coincidencia en por lo menos el código de base¹⁶⁸. Esto es lo que se conoce como “competencia textual” y se define como “el desplazamiento conceptual que permite poner en evidencia la asimetría entre el emisor y el receptor [destinatario] en el proceso comunicativo”¹⁶⁹.

¹⁶⁶ Alsina, M. R. (1995).

¹⁶⁷ De Moragás, M. (1981).

¹⁶⁸ Alsina, M. R. (1995).

¹⁶⁹ Wolf, M. (1987) en Alsina, M. R. (1995), p. 62.

Como se mencionó antes, además de los códigos y subcódigos, intervienen en la comunicación elementos como el contexto y las circunstancias. El primero hace referencia a los aspectos del entorno en que se produce el mensaje, es decir, el ecosistema de comunicación. Un mismo mensaje expresado en contextos diferentes puede cambiar radicalmente su sentido, y por ende, la decodificación variar. La circunstancia, por su lado, hace referencia a las relaciones que se establecen entre el emisor y el destinatario¹⁷⁰.

Los conceptos de código, subcódigo, contexto y circunstancia mantienen una relación crucial con el objeto de estudio de esta investigación. Los responsables de ambas campañas buscaron, dentro de un repertorio determinado, la mejor forma de comunicar publicitariamente su fusión. En el caso del Banco Santander recurrieron a la expresión: “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco” y optaron por presentarse como una institución en constante crecimiento, como un banco sin límites para la imaginación y los negocios. El BBVA apeló a su posicionamiento internacional en la expresión: “La vida debería ser más sencilla y hay un banco que piensa igual”. Ambas campañas se desarrollaron en un contexto de fusión bancaria, lo cual influyó de manera decisiva, ya que las mismas campañas comunicadas en otro momento hubieran tenido un sentido totalmente distinto. Fernanda Murias, ex integrante del departamento creativo Punto Ogilvy, asegura que tanto en la etapa previa a la fusión como durante la fusión, se comunicaron conceptos y valores en consonancia con el clima y el momento, ya que la coyuntura particular así lo requería. El BBVA, por su lado, nunca había hecho campañas de comunicación puramente institucionales. Patricia Lussich, Directora de Lussich ADV, cuenta que el posicionamiento del Banco como una institución simple y sencilla se incluía en la comunicación comercial de productos específicos. La fusión marcó la necesidad de comunicar sobre la imagen e identidad corporativa. No se había hecho antes porque no había surgido la necesidad.

Las campañas estudiadas en este marco pasaron por varias instancias de comunicación. Entre ellas la fase de comunicación interna con los empleados y las acciones de marketing directo dirigidas a los distintos segmentos de clientes, entre otras actividades. Sin embargo, también se realizó un importante trabajo de gestión de prensa y preparación de la marca. La gestión de prensa, lógicamente, con el objetivo de que los medios comunicaran lo que efectivamente se tenía y se podía comunicar, y manejaran información de calidad. Pero además el Banco Santander, por ejemplo, lanzó una campaña llamada *Grandeza y cercanía*¹⁷¹ con el objetivo de solidificar la marca. El Banco se propuso que la futura campaña de fusión utilizara los mismos códigos con la comunidad, y con la campaña *Grandeza y cercanía* buscaron generar competencia textual. Hasta ese momento el Banco había comunicado el

¹⁷⁰ Alsina, M. R. (1995).

¹⁷¹ Se adjunta la campaña *Grandeza y cercanía* en CD (Carpeta “Anexos”).

concepto de “cercanía”, el Santander como un banco “a pie de calle”. Conscientes de la magnitud de la operación de fusión que lo convertiría en el banco privado más grande del país, desarrollaron una campaña previa para sembrar la noción de grandeza, para que cuando llegara el momento de, efectivamente, hacer publicidad acerca de la fusión, el concepto de grandeza y crecimiento asociado a la marca no fuera ajeno a los destinatarios. Esta decisión, de algún modo, se fundamenta en los postulados de Eco posteriores a la formulación de su modelo, que sostienen que los destinatarios nunca reciben un único mensaje, sino muchos, tanto en sentido sincrónico como diacrónico: sincrónico, ya que la información puede proceder de diferentes medios, y diacrónico, porque la información es recibida de forma repetitiva, aunque de diferentes maneras, a lo largo del tiempo¹⁷². Se trata de un proceso acumulativo.

¹⁷² Op.cit.

4. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA: BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)

4.1. Situación previa a la fusión

La campaña publicitaria de fusión correspondiente al BBVA, objeto de esta investigación, fue realizada por la agencia Lussich ADV, liderada por Patricia Lussich. El BBVA trabaja con esta agencia desde el año 2000, por lo que la empresa conoce exhaustivamente la historia y operativa del Banco en Uruguay. La agencia no integró al Banco como cliente mediante un proceso de licitación abierta, sino que el Banco se comunicó directamente con Patricia Lussich y, tras una serie de entrevistas y pruebas, contrató a la agencia y comenzaron a trabajar juntos. En el período que inició en el 2000 y cerró con la fusión, el BBVA no era el anunciante que es actualmente. La agencia trabajaba para resolver las cuestiones relativas a la comunicación de productos del Banco, enfrentando como limitación permanente el bajo presupuesto disponible para publicidad. Es por ello que nunca había hecho comunicación puramente institucional, sino que el trabajo sobre el posicionamiento y la identidad de la organización, a nivel de medios, se incluía en la publicidad de productos específicos.

La agencia de publicidad se fue constituyendo en un interlocutor fundamental para el BBVA y, en tal sentido, participó en todas las decisiones de gestión comunicacional interna y externa relativas a la fusión. Antes de efectivizada la operación se desarrollaron acciones específicas de marketing, comunicación y gestión de prensa que contemplaran a los diferentes públicos. El denominador común en todos los casos fue el manejo de información, pero no de cualquier información: se propusieron comunicar información de calidad, certera y transparente, con capacidad de llegada a todos los públicos, y se propusieron, además, comunicarla, previamente a que sucedieran los acontecimientos relativos a la fusión (aprobación del Banco Central, del Ministerio de Economía, mantenimiento de los puestos de trabajo, mantenimiento de los productos y cuentas, por ejemplo) y posteriores a la fusión (cambio de números de cuenta, de ejecutivos, horarios de atención, entre otros).

4.2. Públicos para la comunicación de la fusión

El Banco trabajó en cuatro niveles: nivel plantilla de funcionarios (interno), nivel clientes, nivel mercado en general y nivel autoridades. José Manuel de la Cruz, Presidente Ejecutivo de BBVA Uruguay, afirma que en todos los casos operaron en función de dos criterios firmes: anticipación y

transparencia. Estos fueron los principios que guiaron todas las acciones previas a la *efectivización* de la fusión. Según explica De la Cruz, el objetivo central de la campaña fue “contar las cosas tal cual eran”, porque no había razón para ocultar información, y agrega que además de contarlas había que anticiparlas. Fue en tal sentido que diseñaron un plan que implicó reuniones internas constantes, uso de la intranet, gestión de comunicación interna y reuniones de grupo¹⁷³.

El plan de comunicación del BBVA establecía que la premisa fundamental a comunicar a los clientes era la capitalización de los activos tangibles e intangibles del Crédit sobre las capacidades del BBVA. Por otro lado, el criterio guía para el tratamiento del personal de ambas instituciones hacía referencia a la negatividad que en un proceso de integración generan factores como el silencio, la falta de información y de respuesta, que dan como resultado la propagación de círculos viciosos de comunicación. Teniendo en cuenta que los empleados y clientes son actores fundamentales en la transmisión de información desde adentro de la empresa hacia la comunidad, cada uno de ellos constituye un vehículo lleno de información¹⁷⁴. Estas personas hablan y tienen contacto con otras personas, incluso ajenas al Banco. La comunicación informal (que incluye al rumor) y el “boca a boca” se torna mucho más poderosa que cualquier modalidad de comunicación definida formalmente por la empresa. El rumor, de hecho, es un formato de comunicación tan antiguo como la humanidad. Los rumores, por tratarse de procesos no estructurados ni controlados, circulan dentro de las instituciones en todas las direcciones. El principal motivo que da origen a los rumores es la desinformación, en tanto generadora de inquietud, ansiedad o incertidumbre en los empleados de una organización y la consiguiente necesidad de llenar un vacío.

Las acciones dirigidas a los clientes del Banco se dividieron en tres momentos: el momento inmediato a la aprobación legal de la fusión, el momento de la integración operativa y, por último, la fase inmediata a la consolidación de la fusión. En la primera etapa se enviaron mensajes de la gerencia general que describían la filosofía, la cultura y los valores del BBVA vinculados a la confianza, prestigio, internacionalidad, solvencia y tamaño. En este conjunto de mensajes no se incluyó ninguna referencia a la fecha del *closing* (el cierre de la operación), ya que se consideraba todavía prematuro. La comunicación realizada en el entorno de la fecha de la integración operativa tenía como objetivo eliminar la incertidumbre de los clientes, reducir al mínimo las ansiedades y mostrar absoluta previsibilidad. Se buscó generar en los públicos la certeza de que el Banco tenía controlada toda la situación. Y, por último, una vez efectivizada la operación, el Banco se manejó proactivamente en tanto envió materiales a los clientes y realizó distintos eventos de acuerdo con cada tipo de público.

¹⁷³ De la Cruz, J. M. (2012).

¹⁷⁴ Barquero Cabrero, J.D. (1995).

Además, durante las dos primeras semanas se ofreció a los clientes un confort especial durante su estadía en el Banco, que incluía café, diarios, revistas y caramelos. Las sucursales VIP contaron con un stock especial de regalos de bienvenida y artículos de *merchandising* como llaveros, porta tarjetas y lapiceras. Todas las comunicaciones se adaptaron a las dos instituciones, es decir, los clientes del BBVA recibían el siguiente mensaje: “Su banco de siempre más grande”. Y al cliente del Crédito se le dijo: “Bienvenido a BBVA”¹⁷⁵. Con respecto a los clientes, Patricia Lussich explicó que cuando un banco se fusiona tiene dos grandes objetivos: no perder sus clientes y absorber (mantener) los clientes del otro. Cuando se adquiere un banco, se compra, entre otras cosas, una cartera de clientes. El desafío de la organización es transmitir tranquilidad en un momento en el que se cruzan expectativas y ansiedades muy fuertes y diversas.

Una fusión es un proceso complejo que genera mucho estrés, tanto para quienes compran como para quienes son absorbidos. Estos últimos, principalmente, enfrentan una situación de inestabilidad en tanto no saben lo que sucederá con ellos en el futuro. Los empleados necesitan información oficial que les devuelva la certidumbre¹⁷⁶. Mantener (evitar perder) talentos o ejecutivos clave durante la operación es otro cometido que las instituciones tienen que enfrentar cuando se integran. El aumento salarial, si bien influye, no es el único factor que genera que los empleados se sientan y mantengan “a bordo” o “en el mismo barco”. El conjunto de acciones dirigidas al personal de ambas instituciones se proponía como objetivos generales conocer la voz de los empleados, promover la discusión y objetivarla al máximo, y enfocar la mirada en los procesos de negocios más importantes. Se realizaron eventos internos, acciones de incentivo, jornadas de motivación y presentación. El fin siempre fue bajar el nivel de tensión e incertidumbre que la coyuntura podía generar, e integrar las dos culturas. El departamento de Comunicación e Imagen, conformado por miembros del Banco en Uruguay y especialistas internacionales de Grupo BBVA, fue el encargado de recibir los planteos, las consultas e inquietudes del personal, y se asignó una persona responsable de brindar respuestas. Las preguntas y respuestas más reiteradas y centrales se publicaron en la intranet del Banco para que todos sus funcionarios pudieran conocerlas. Se consideró fundamental mantener informado a los empleados sobre todo lo que ocurriría, antes de comunicárselo al cliente externo¹⁷⁷. La cartelería, los materiales de trabajo y las pantallas de ingreso a las computadoras, por ejemplo, constituyeron soportes de comunicación fundamentales en la unión de ambas instituciones, ya que permitían visualizar la nueva identidad corporativa.

¹⁷⁵ Documento “Aspectos relevantes del proceso de fusión”, BBVA.

¹⁷⁶ Ritter, M. (2005).

¹⁷⁷ Documento “Gestión del cambio”, BBVA.

El Banco buscó evitar las dicotomías internas entre el personal de BBVA y del Crédit, e incluso de individualismos que perjudicasen la integración global. Esto último significó evitar que cada sector velase solamente por su propio bien, principalmente en las sucursales, en las que la demanda de los clientes aumentaría considerablemente. Por “dicotomías internas” entendían la activación de prejuicios y la falta de compañerismo entre los sujetos de diferentes sectores y entre el personal de ambas instituciones¹⁷⁸. Es por ello que una vez que se inició la fusión, a nivel de recursos humanos dejaron de existir dos bancos, dos tipos de personas. “La idea principal de la fusión es que no hay gente de Crédit o gente de BBVA. Lo que hay es gente de BBVA”¹⁷⁹. Se tuvo en cuenta que los Bancos están formados por personas y, lógicamente, las personas son diferentes, reaccionan de maneras diferentes y sus expectativas también difieren; pero se trató de agruparlos bajo una “misma bandera”, que respetase sus individualidades.

El BBVA desarrolló una estrategia de comunicación y desempeño “en espejo”. Esto significó “múltiples estructuras actuando en forma simultánea sobre varios temas”¹⁸⁰. En el plano de la comunicación publicitaria, la estrategia de espejo implicaba que si el Crédit anunciaba un producto, BBVA también lo hacía. Por ejemplo: si el Crédit publicitaba préstamos hipotecarios, BBVA simultáneamente comenzaba a comunicar préstamos hipotecarios. Lo cierto es que el BBVA no podía comunicar por el Crédit porque la operación no estaba finalizada, por eso se decidió que ambos bancos siguieran comunicando por su lado, con el objetivo de mantener su posición en el mercado, sin afectar la base de clientes de cada uno. La estrategia de espejo no fue privativa de la comunicación publicitaria, sino que enmarcó toda una forma de actuar, una conducta institucional. Una vez firmada la fusión, a nivel interno la organización comenzó a comportarse como una única entidad.

¿Qué quiere decir “como una única entidad”? Que si yo, como cliente de Crédit, recibo una carta que dice “el Banco me regala un bolígrafo”, BBVA manda una carta que dice “el Banco le regala un bolígrafo”. O sea, espejo quiere decir que, a partir de ese momento en que todavía no se pueden juntar las marcas porque legalmente no es posible, los dos bancos empiezan a funcionar en paralelo (...) En paralelo en sus políticas de riesgo, en paralelo en sus políticas de recursos humanos, en paralelo en sus políticas de remuneración (...) Son un banco. Un único banco (...) Ya no hay dos bancos trabajando. La situación es tan sencilla como: antes éramos dos bancos competencia, aquí pasamos a ser un único banco con dos marcas¹⁸¹.

¹⁷⁸ Documento “Aspectos relevantes del proceso de fusión”, BBVA.

¹⁷⁹ De la Cruz, J. M. (2012).

¹⁸⁰ Documento “Aspectos relevantes del proceso de fusión”, BBVA.

¹⁸¹ De la Cruz, J.M. (2012).

La estrategia espejo se desarrolló durante seis meses, aproximadamente, período en el cual paulatinamente se fueron adaptando los procesos de trabajo de los Bancos y la cartera de productos ofrecida, entre otros aspectos. Llegó un momento en que la estrategia y política espejo perdió sentido y pasó a convertirse en una única política. Los Bancos se transformaron en instituciones idénticas y se produjo entonces el cierre de la fusión. Se terminó con la estrategia de espejo “porque ya no había nada donde espejarse”¹⁸².

4.3. Públicos de la campaña publicitaria

Una vez que se lanzó esta campaña varias etapas de comunicación habían sido superadas: comunicación con los funcionarios, con los clientes y gestión de prensa, entre otras. La campaña publicitaria de fusión estuvo dirigida a un público muy amplio y heterogéneo, y en tal sentido se optó por medios masivos como sus soportes.

Si bien la campaña publicitaria estaba enmarcada en una estrategia de comunicación institucional, más amplia, podía descomprimirse en comunicación de productos específicos. Las imágenes mostradas en el *spot* de televisión que posteriormente se analizará, presentaban algunos productos del Banco y sus correspondientes públicos. “La campaña tuvo un comercial madre que después se desarmaba en lo que sabíamos que íbamos a comunicar: productos puntuales. Por eso aparece el auto, por ejemplo, porque después íbamos a comunicar préstamos para autos”¹⁸³. Lo que mostraba el comercial era que el Banco podía integrarse a la vida de un espectro amplio de personas ante sus muy variadas necesidades. La estrategia fue desarrollar una campaña puramente institucional, pero la filosofía del BBVA entiende que la imagen se construye en las propuestas de valor que ofrece a los clientes, es decir, desde los productos. Por eso, incluso en piezas de comunicación institucional se hizo referencia, sutilmente, a ciertos productos del Banco.

4.4. La unión de dos culturas

Previamente a la fusión, el BBVA en Uruguay buscaba tener el mismo perfil que el BBVA en todo el mundo: banca universal. Sin embargo, la filial uruguaya era muy pequeña y estaba enfocada en la

¹⁸² Op.cit.

¹⁸³ Lussich, P. (2012).

banca empresa, el *corporate*, la inversión, y carecía de cultura de atención al cliente. No era un banco *retail*, como lo es actualmente. El Crédit estaba posicionado, justamente, en la banca persona y en *retail*. Era un banco que provenía de una larga historia de cooperativismo, una entidad resultante de diferentes agrupaciones de empresas. La cultura del BBVA, por su lado, ubica al cliente en el centro de toda su actividad. Se trata de una cultura muy enfocada a la persona, al individuo, y muy colaborativa dentro de sus fronteras. La cultura del BBVA se caracteriza por una visión global importante y una fuerte perspectiva latinoamericana. Según José Manuel de la Cruz, de BBVA Uruguay, la actividad de Crédit en Uruguay era algo muy singular dentro de la región latinoamericana. El foco de su negocio no estaba en esta zona, y la práctica demuestra que no apostaba a su desarrollo en América Latina, ya que vendió todos sus activos y se retiró. El BBVA es un banco que recibe una fuerte influencia de su grupo internacional. Se orienta a la creación de economías de escala en las diferentes regiones en las que opera. Por eso, la campaña publicitaria en torno a la fusión buscó aplicar el posicionamiento universal del Banco desde una matriz cultural de comunicación que todos los uruguayos pudiesen entender. El Grupo BBVA considera fervientemente que una marca internacional, necesariamente, tiene que tener la misma identidad y manejar el mismo posicionamiento en todos los lugares en donde se presente.

La fusión BBVA–Crédit fue un ejemplo de una operación en la que el “pez chico se comió al grande”. Sin embargo, los atributos “grande” y “chico”, en este caso, eran exclusivos para el mercado uruguayo. A nivel mundial, BBVA era y continúa siendo un banco mucho más sólido e influyente que Crédit Agricole. Incluso BBVA no es un banco, es un grupo financiero. Según Patricia Lussich, de Lussich ADV, no existía la posibilidad de que los clientes de Crédit se sintieran “ofendidos” o desmerecidos por haber sido adquiridos por un banco más chico, ya que, informados sobre cómo operaban estos bancos en el mundo, resultaban comprensibles las diferencias entre el Grupo BBVA y el Crédit Agricole.

La fusión de estas dos instituciones buscó aumentar el valor del BBVA, empresa que trascendió la fusión y se mantuvo; el propósito fue aprovechar el efecto sinérgico derivado de su unión con el Crédit. “Sinergia es la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los dos efectos individuales, o, dicho de otro modo, cuando dos más dos no es cuatro, sino cinco”¹⁸⁴. BBVA y Crédit eran dos bancos con perfiles muy diferentes. El Crédit aportó una cartera de productos mucho más *customizados*¹⁸⁵ y dirigidos a clientes de nivel socio–económico medio. Trajo, a su vez, mayor

¹⁸⁴ Ritter, M. (2005), p. 26.

¹⁸⁵ Proveniente de *customer*, que en inglés significa cliente. Productos *customizados* refiere a productos *retail*, masivos o universales.

conocimiento y desarrollo de negocios en el interior del país. BBVA tenía tres sucursales en dicha zona, mientras que Crédito tenía presencia en, prácticamente, todos los departamentos. El valor que generaba el Crédito al BBVA significaba un salto cualitativo y cuantitativo: de tamaño, de perfil de clientes, de productos, de sucursales, y por la introducción en rubros en los que BBVA tenía baja incidencia o directamente nula, como el negocio agrícola.

Cuando dos empresas se integran la gerencia puede cometer el error de pensar únicamente en las sinergias tecnológicas, de productos o mercados, y descuidar el factor cultural. Se considera un gran error creer que las diferencias culturales y filosóficas se van a solucionar una vez concluida la operación. Para que una fusión sea exitosa la empresa compradora, la que va a prevalecer, tiene que mostrar respeto por la cultura de la empresa comprada, lo cual no implica que deba adoptarla, pero sí conocerla. “La idea es que ambas compañías logren algo en conjunto que ninguna de las dos podría lograr por sí sola. De eso se trata la sinergia”¹⁸⁶. El respeto al Crédito se manifestó en la capitalización de sus fortalezas, lo que se tradujo, por ejemplo, en continuar trabajando en sectores en los que el Banco había desarrollado exitosamente y estaba sólido, como el negocio del agro. A nivel de recursos humanos, se buscó integrar a los funcionarios del Crédito con los del BBVA, y embanderarlos, respetando sus diferencias y particularidades. Desde la comunicación externa el respeto al Crédito se manifestó, precisamente, en la implementación de la estrategia de comunicación en espejo. Se decidió que el Crédito siguiera comunicándose con sus públicos hasta el momento de cerrar sus puertas y que lo hiciera con el estilo que lo había caracterizado.

La integración de las dos culturas y el “relanzamiento” del BBVA coincidieron con la actualización de la identidad corporativa global del Banco. A nivel mundial se decidió un *aggiornamento* de la identidad visual del BBVA: se agregó un arcoíris azul en degradé en sustitución del clásico azul y blanco. Este cambio no ocurrió debido a la fusión en Uruguay sino que fue global, e incluso en el mundo se implementó antes de que se efectivizara la fusión uruguaya. En Uruguay el lanzamiento de la nueva identidad visual, con el fin de realzar la identidad del Banco, se dilató un tiempo. Esto se incorporó a todos los materiales desarrollados pre fusión y post fusión. No se trató de un cambio sustancial en la identidad del BBVA, sino de incorporar un matiz que pudiese reflejar la diversidad dentro del grupo: diversidad de clientes, de enfoques comerciales, de países y de negocios.

¹⁸⁶ Op.cit., p. 28.

Con el fin de enriquecer el análisis estratégico, se considera pertinente abordar la cuestión de la integración cultural desde una definición de “cultura” proporcionada por la Antropología Cultural¹⁸⁷. Néstor García Canclini¹⁸⁸ problematiza el concepto de “cultura”, desde la perspectiva antropológica y comunicacional, y su aporte también puede extenderse a la concepción de cultura corporativa. La cultura se define como el espacio en donde los individuos organizan simbólicamente su identidad. “Identidad” y “cultura” refieren a la concepción de un “yo” que siempre existe en relación a un “otro”.

La cultura es la aureola percibida por un grupo cuando entra en contacto con otro y cuando observa a otro (...) Una cultura es el conjunto de estigmas que un grupo porta ante los ojos de otro, y viceversa. Cuando hablamos de nuestra cultura, lo que estamos haciendo es recuperar el punto de vista de otros sobre nosotros¹⁸⁹.

Frederic Jameson¹⁹⁰ retoma a Canclini y define dos tipos de relaciones culturales (o empresariales): la del “yo” diferente al “otro” y la del “yo” marcado por el “otro”. En el primer caso la identidad y el valor se construyen en una relación de oposición: el “yo” es lo que no es el “otro”. Este esquema provoca una relación de distancia y competencia. La segunda relación, “yo” marcado por el “otro”, establece que el “yo” está formado por el “otro”, *huellado* por él. La lógica de la oposición se vuelve obsoleta y comienza a regir la lógica del contagio. Implica dejar de observar al “otro” como parte de la periferia y advertir qué elementos de él están presentes en el “yo”. Esta definición ubica el lugar y la mirada del “otro” como elementos constitutivos de la propia cultura, la del “yo”¹⁹¹.

Aplicados estos conceptos a la investigación, BBVA podía funcionar como un “yo” y Crédit como un “otro”. La fusión implica integración, conjunción de culturas y procedimientos. La comunicación institucional que se desarrolló una vez finalizada la operación de fusión da a conocer un “yo” marcado por el “otro”. El BBVA capitalizó las fortalezas del Crédit para convertirse en un banco más grande y abierto a nuevos negocios y segmentos. El banco que prevalece la fusión es una organización “contagiada” por el “otro” que se presenta a la sociedad como un actor social generador de mensajes. Es posible observar los elementos del “otro” (Crédit) que están presentes en el “yo” (BBVA). No rige la lógica de la oposición, ya que no se trata de un “yo” que se crea para un “otro”. Por el contrario, es

¹⁸⁷ La antropología cultural es una parte de la antropología que estudia las características del comportamiento inculcado en las sociedades humanas. Es una ciencia que centro su estudio en el origen, desarrollo, estructura, características y variaciones de la cultura humana.

¹⁸⁸ Antropólogo y crítico cultural.

¹⁸⁹ García Canclini, N. (1997), p. 39.

¹⁹⁰ Crítico y teórico literario.

¹⁹¹ Op.cit.

el “yo” que se crea con el “otro”, gracias a él. BBVA se convirtió en el segundo banco privado más grande del país únicamente por la compra del Crédito, es decir, por la absorción del “otro”.

4.5. Características de la campaña

Michael Ritter establece que una campaña de comunicación en un proceso de fusión debe ser integrada e integral. La primera característica implica mantener constantemente el foco en los objetivos de la operación, es decir, la comunicación debe estar integrada al proyecto. Por otro lado, tiene que ser integral, es decir, utilizar todos los recursos a su alcance para informar y mantener los canales abiertos y así poder obtener *feedback* en los casos en que sea necesario¹⁹². La estrategia empleada por el BBVA cumplió con la condición de ser integrada ya que siempre estuvo alineada con los objetivos de la operación. El Banco tuvo en cuenta que el éxito de una fusión de esta magnitud no dependía solamente de los resultados económicos, los cuales, obviamente, son siempre fundamentales. Había que integrar factores sociales y culturales para influir de forma determinante en los resultados de la operación. En realidad, el factor humano era esencial para el logro de los objetivos y la obtención de beneficios económicos. La atención personal y la experiencia que, a partir de la fusión, iban a vivir los clientes en las sucursales dependían, en gran medida, de los empleados. Si el recurso humano no estaba informado, integrado y alineado a la cultura de la empresa, si no conocía las herramientas de soporte con las que contaba, probablemente los clientes no se llevarían una buena imagen del Banco. En tal sentido, los empleados funcionaban como voceros que operaban sobre los clientes, quienes a su vez se convertían en medios de comunicación entre la sociedad y el Banco. La característica de ser integral conlleva varios elementos que, en mayor o menor medida, deben conjugarse. Ritter establece cuatro cuestiones básicas a resolver:

- a) Definir el discurso oficial (*statement*) para cada una de las etapas del proceso. Debido a que la dirección no puede controlar toda la comunicación que emite el Banco, es indispensable que exista un único discurso, un mensaje central o rector, único y compartido por todos en cada uno de los períodos de la operación. El Crédito estableció, en primera instancia, que su intención de vender sus negocios en Uruguay se debía únicamente a una redefinición de la estrategia global del Banco y que no guardaba ninguna relación con la “lista gris”¹⁹³. Luego estableció que el BBVA era la institución que iba a absorber sus operaciones por tener la

¹⁹² Ritter, M. (2005).

¹⁹³ La “lista gris” estaba integrada por los países que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) consideraba que no cumplían con los estándares internacionales en materia de regulación tributaria. Uruguay era uno de ellos.

estructura de negocio más parecida. Durante la fusión el discurso oficial del BBVA se centró en que “sólo hay un banco”, ya no existían personas del Crédit y personas del BBVA, sino un conjunto de personas del mismo tipo, unidas e integradas en un mismo proyecto. “No hay ganadores ni perdedores”¹⁹⁴. Éste fue el discurso que el Banco aplicó para la integración de ambas plantillas de personal. Otra forma de definir el *oficial statement* fue que, en la etapa de aprobación legal de la fusión, a los clientes sólo se les presentaban los rasgos culturales y característicos del BBVA, y a los funcionarios se les prohibía hablar prematuramente de una fecha de fusión.

- b) Definir los mensajes clave *formateados* específicamente para cada uno de los públicos de las empresas en cuestión. A modo de ejemplo, el Banco lanzó dos folletos, uno general y otro “sofisticado”. El primero se envió a particulares y Pymes, y el segundo a clientes preferenciales y empresas grandes. El folleto general contenía mucha más información que el sofisticado, mientras que éste era más concreto y directo: incluía, por ejemplo, información de nuevos productos y servicios.
- c) Determinar el momento de la comunicación. Era necesario que el calendario de eventos de comunicación estuviera alineado con el proceso de fusión. Todos los eventos y acciones se adaptaron a un calendario integrado a la operación. Durante la etapa de comunicación en espejo había un cronograma que determinaba cuándo comunicar y qué comunicar. El objetivo era ir espejando la comunicación proveniente de las dos fuentes de tal manera que las dos instituciones se convirtieran en entidades idénticas.
- e) Definir específicamente los canales de comunicación a utilizar, considerando la velocidad con la que fluye la información en cada uno de ellos y el tipo de influencia que ejercen los distintos medios en la sociedad. La campaña de fusión fue una campaña para medios masivos dirigida a toda la sociedad. Todos los clientes y empleados ya estaban informados acerca de la fusión cuando la operación se cerró, y una vez cerrada llegó el momento de que la marca extendiera su promesa a toda la sociedad.

¹⁹⁴ Documento “Aspectos relevantes del proceso de fusión”, BBVA.

5. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA: Banco Santander

5.1. Situación previa a la fusión

Punto Ogilvy es la agencia de publicidad del Banco Santander desde el año 2002. La empresa adquirió esta cuenta mediante un concurso de credenciales. La agencia comenzó a trabajar para el Banco en uno de los momentos más terribles de la economía uruguaya: la crisis de 2002. La primera campaña que hizo se llamó *Estamos aquí*. Ése era el mensaje que la institución quería darle a los uruguayos: que en pleno período de corridas bancarias, instituciones quebrando y yéndose del país, el Santander mantenía su compromiso con el Uruguay. Al igual que BBVA, el Santander no era el banco que es hoy, ni en su operativa, ni en su imagen. En aquel momento era un banco enfocado en el *corporate*, que durante la década del 90, con el fin de penetrar el mercado, había desarrollado negocios un tanto erráticos. Pablo Montaldo, entrevistado en calidad de experto en Economía, describe estos negocios erráticos, por un lado, aludiendo a la mala administración por parte del Banco de las tarjetas Plata Card y Credisol, que desaparecieron luego de ser adquiridas por Santander y no sobrevivir a “un período de malaria”. Por otro lado, Montaldo comenta el caso de Fondo Santander, un fondo de inversión creado por el Banco y que en el año 2000, aproximadamente, comenzó a perder valor y a provocar pérdidas enormes de dinero a los usuarios. Carina Corporale, de Punto Ogilvy, cuenta que cuando comenzaron a trabajar para el Banco investigaron sobre los residuos de marca que pudieron quedar de aquella “época errática” de la institución, pero descubrieron que eran insignificantes en comparación con la situación que estaba viviendo el mercado uruguayo en 2002.

La agencia comenzó a trabajar la gestión comunicacional de la fusión un año y medio antes de que ocurriese. El Banco tenía un departamento de marketing acotado, de escasas dimensiones, por lo que la agencia constituía un socio fundamental en el desarrollo de la estrategia de comunicación. Esta situación es un tanto particular, ya que el Banco decidió trabajar con su agencia de publicidad asuntos de la más pura naturaleza corporativa e institucional. Para María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación del Santander, la agencia de publicidad y la agencia de gestión de prensa y relaciones públicas, constituyeron socios estratégicos en la gestión comunicacional del Banco, y no simplemente proveedores. Antes de la fusión, Punto Ogilvy contaba con dos equipos de trabajo enfocados en el Banco y, para la fusión, decidió crear un tercer equipo que actuara como “fuerza especial” y trabajara desde adentro del Banco. Este equipo, integrado por un creativo publicitario y un ejecutivo de cuentas, tenía la tarea de responder inmediatamente a las necesidades de comunicación que surgían en el ámbito interno del Banco: emitir comunicados, informar de algo urgente, administrar

la información de la intranet y asesorar en materia de comunicación interna. Estos publicistas, que vivieron la fusión en el interior del Banco, constituyeron agentes fundamentales en el desarrollo e implementación de la estrategia de comunicación. Trabajaron en conjunto con Quatromanos, la agencia de prensa y relaciones públicas del Banco, cuyo foco estaba puesto en la producción, el envío y control de la información que salía a la esfera pública desde la prensa.

En la fase previa de la fusión surgió la necesidad de preparar a la marca para el cambio que se iba a vivir. Y no sólo preparar a la marca, sino también “a la sociedad” en su conjunto, que de un día para el otro vería cómo una empresa fuerte y consolidada como ABN iba a ser absorbida por un “pez chico”, que con esta operación se transformaría en el banco privado más grande del país. Santander había abandonado su concentración en la banca empresa y había incursionado, lentamente, en otros mercados. La fusión exigió, de alguna forma, acelerar esa evolución y “presentar a la marca desde otro lugar”, afirma Carina Caporale. Por eso desarrollaron la campaña *Grandeza y cercanía*. Durante muchos años el Banco había trabajado el concepto de “cercanía”, tratando de vincular su marca a la vida de los uruguayos. Faltaba asociar a la marca el concepto de “grandeza”. Sin embargo, el Banco se propuso evitar que se visualizara a la fusión como una mega adquisición, como un “monstruo” español que compraba al “fino” y sólido holandés. Surgió la necesidad de solidificar la marca, asentando el concepto de “cercanía” y presentando la grandeza del Banco a nivel mundial. La campaña *Grandeza y cercanía* evocaba la grandeza de Santander en el mundo y su cercanía y calidez con sus clientes. “Santander, en ese año [2008], hizo varias adquisiciones (...) Es decir, Santander creció. Entonces, parte de lo que se comunicó fue la fortaleza de Santander a nivel global, un asunto que el mercado debía conocer más”¹⁹⁵.

La pieza de televisión titulada “Nuevo comienzo” cuenta la historia de una mujer embarazada que entra al ático de su casa en busca de la cuna en la que habían dormido ella, su madre y su abuela al nacer. Se trata de un objeto con alto valor sentimental por haber pasado de generación en generación y estar asociado al apego y el cuidado materno. Un símbolo familiar muy cargado de sentimiento. “La elegimos porque nos ilusiona pensar que cada vez que Macarena cierre los ojos, todas las Menéndez vamos a estar cuidándola”. Esta no es la historia de esa futura madre en particular, es la historia de cualquier mujer embarazada de su primer hijo¹⁹⁶. La pieza apela directamente al “amor de madre” y a la “dulce espera” que implica la preparación de la cuna del bebé. La frase que cierra la pieza: “Tener 65 millones de clientes nos hace grandes, conocerlos nos hace únicos”, pretende comunicar que Santander es grande por la magnitud de la institución, pero único por su cercanía y calidad con la

¹⁹⁵ Del Campo, M. M. (2012).

¹⁹⁶ El relato da la idea de una embarazada primeriza en tanto no se nombra a otros hijos que hayan dormido en la cuna.

gente. Si bien es un banco con millones de clientes, también se preocupa por conocer y acompañar esas millones de historias. Santander es un banco sólido, consistente, pero “a pie de calle” y con mucho contacto con las personas.

Por su parte, la pieza de televisión titulada “Cuando hablamos nuevas cifras” proclama: “Cuando hablamos de más de 80 millones de clientes, hablamos de 80 millones de razones para esforzarnos más”¹⁹⁷. Presenta a un banco que piensa en la gente y valora a cada uno de sus 80 millones de clientes. La frase “Cuando hablamos de 13.000 oficinas en todo el mundo, hablamos de 170.000 profesionales que trabajan para darle lo mejor a sus hijos”, acompañada por la imagen de un escritorio con un porta retrato con la foto de un bebé, afirma el lado humano del Santander. Es un banco “hecho por” seres humanos, personas que tienen hijos y se esfuerzan para darles lo mejor. Esta afirmación hace referencia a la pauta generalizada en el imaginario de la sociedad occidental, de que los padres deben esforzarse para proveer a sus hijos de una base material y un confort mínimos.

Los avisos gráficos de la campaña *Grandeza y cercanía* presentan historias de vida de personas “comunes y corrientes”: personas con hijos, que trabajan, que estudian, que tienen responsabilidades, deseos y sentimientos. Podría ser la historia de cualquier uruguayo y, efectivamente, es lo que busca la campaña; generar identificación. “Tener 11.200 oficinas nos hace grandes, lograr que te sientas como en casa nos hace únicos”. Santander es un gigante en el mundo, pero no pierde su humildad, no desestima el contacto con el cliente. Carina Caporale, de Punto Ogilvy, dice: “Santander no es el que te recibe allá arriba en el piso 20 porque tenés petro dólares. Santander tiene calle. Santander es un banco en donde vos podés venir y hacer negocios”.

La decisión estratégica de desarrollar una campaña previa a la fusión para sembrar el terreno e ir posicionando en la mente de la sociedad atributos del Banco a nivel mundial y del futuro Banco a nivel local, supuso generar competencia textual con la comunidad. En términos de Umberto Eco¹⁹⁸, se puede decir que el Banco necesitaba encontrar un código común con sus lectores. A su vez, la creación de imagen de marca es el resultado de un proceso de interpretación acumulativa de información que la sociedad recibe en un lapso considerable de tiempo¹⁹⁹. Por lo tanto, para aumentar la efectividad de la campaña publicitaria de fusión, que iba a comunicar el crecimiento y la grandeza del Banco, era necesario que los públicos recibieran previamente información de que el Santander ya era grande y

¹⁹⁷ La cantidad de clientes fue actualizada para esta pieza y, por eso, varía con la cantidad mencionada en la pieza “Nuevo comienzo”.

¹⁹⁸ Alsina, M. R. (1995).

¹⁹⁹ Capriotti, P. (1992).

evitar así que este concepto apareciera únicamente relacionado a la fusión. “Santander no necesitaba comprar nada para ser grande, ya era grande en el mundo”²⁰⁰. En la campaña de fusión tenían que surgir otros conceptos, otras connotaciones y asociaciones, no relacionadas simplemente con la grandeza del Banco, sino con las posibilidades que el crecimiento y la grandeza abrían. Tenía que ser una propuesta de valor, una promesa de marca.

Mientras el Santander lanzó su campaña *Grandeza y cercanía* el ABN se fue silenciando poco a poco. En esta fusión no hubo una estrategia de acción y comunicación “en espejo”. Lógicamente, ABN siguió operando y atendiendo a sus clientes con total normalidad, pero a nivel de comunicación bajó la intensidad. Se mantuvo cierta comunicación de productos específicos y lentamente se fue suprimiendo la comunicación institucional. La clausura de esta comunicación tuvo lugar el fin de semana en que se sustituyó completamente la presencia del ABN por la llama y el rojo del Santander. Sin embargo, en otros ámbitos en los que el ABN tenía presencia, la sustitución por Santander se hizo previamente a la fusión, por ejemplo: el patrocinio a equipos deportivos. Progresivamente Santander fue ocupando los lugares que el ABN dejaba; el ABN se fue “apagando” hasta que la fusión se hizo efectiva. “No fue que llegaron a la meta los dos gritando y de un día para el otro ABN dejó de existir. Se procuró que fuera algo gradual”²⁰¹.

5.2. Públicos para la comunicación de la fusión

Los públicos de la fusión Santander–ABN son similares a los de la fusión BBVA–Crédit. Más allá de los matices, ambas situaciones implican que un banco compra a otro, absorbiendo todos sus negocios y cartera de clientes. En ambos casos, las marcas absorbidas eran fuertes y sólidas en Uruguay. El ABN “era un ícono acá (...) a nivel de marca era un *marcón*”²⁰².

En las dos fusiones se comprendió que el éxito de la operación iba a estar determinado por la integración de los empleados y su desempeño frente a los públicos. Fernanda Murias, integrante del equipo creativo de Punto Ogilvy, cuenta que en el desglose de públicos, los empleados tenían una posición de privilegio. Los segmentos a atender eran: los clientes y empleados del Santander, los clientes y empleados del ABN, proveedores y socios estratégicos del Santander y el ABN, líderes de

²⁰⁰ Caporale, C. (2012).

²⁰¹ Del Campo, M. M. (2012).

²⁰² Caporale, C. (2012).

opinión, actores del sector bancario, actores políticos y potenciales clientes. Los primeros que estaban en la lista eran los clientes y empleados de Santander y el ABN. En sus manos estaba el futuro o el éxito de la adquisición²⁰³. María Mónica del Campo, del Banco Santander, asegura que todos los resultados logrados con clientes y empleados, positivos y negativos, se amplificarían, de alguna manera, hacia otros públicos: líderes de opinión, autoridades, accionistas y prensa, entre otros²⁰⁴. Además, un objetivo primordial del Banco fue evitar la pérdida de ejecutivos o talentos clave para la institución. Fernanda Murias cuenta que a nivel internacional una tasa estipula que el 10% de los trabajadores abandona la empresa durante o luego de la fusión. Santander, con sus acciones de comunicación interna e integración, logró una tasa de abandono del 8%²⁰⁵.

Las acciones de integración desarrolladas para atender a los funcionarios consistieron en eventos internos y jornadas de integración y motivación, con el fin de presentar a los funcionarios de ambos bancos, que, en definitiva, eran los que iban a trabajar juntos. Se realizó una actividad en la que se trajo a Pelé y en la que participaron los 700 funcionarios. La actividad con Pelé consistió en una jornada que comenzaba con una charla del brasilero y la entrega de los premios Sos Pelé. Esto fomentó el acercamiento entre empleados de ambas instituciones y la posibilidad de que se fueran conociendo. A todos se les regaló una cámara para que pudieran sacarse fotos con Pelé. La jornada terminó con un partido de fútbol en la calle principal del centro de Montevideo, Avenida 18 de Julio, que fue cerrada especialmente para la ocasión. Los equipos estuvieron formados por empleados de ambos bancos, unidos bajo una misma pasión: el fútbol. Pelé dio el puntapié inicial de un partido que fue portada en todos los medios gráficos, que generó mucha repercusión en la prensa²⁰⁶.

Además de los eventos, se implementó un plan de información y capacitación. Apenas comenzó el proceso se activó la intranet para que los empleados pudieran enterarse antes que nadie de todo lo que sucedía, se buscó evitar que se enterasen de los acontecimientos por la prensa en lugar de enterarse por la fuente oficial. A cada jefe de área se le asignó la responsabilidad de transmitir correctamente la información a sus subordinados, convirtiéndolo así en el abanderado de su grupo. Se produjo, a su vez, una acción que se llamó Santander Responde, que consistió en la creación de un sitio web especial y exclusivo para los funcionarios de ambos bancos, en donde podían plantear preguntas que luego serían –y fueron– respondidas por el Presidente, Jorge Jourdan. Las preguntas se exhibían de forma anónima y las respuestas de manera pública.

²⁰³ Murias, F. (2012).

²⁰⁴ Del Campo, M. M. (2012).

²⁰⁵ Murias, F. (2012).

²⁰⁶ Se adjunta video recopilador de la jornada con Pelé (Carpeta “Anexos”).

Hubo una reunión en setiembre a la que se invitaron a todos los funcionarios de Santander y ABN, y ahí se explicitó el organigrama final, una de las cosas que a la gente le interesa saber. La fusión terminó siendo en diciembre, pero ya en setiembre la gente sabía quién iba a quedar dónde. Es un tema que no es menor. Nadie va a acercarse a otra persona si está inseguro, si no sabe dónde está parado²⁰⁷.

Otra acción de comunicación interna y promoción de integración fue el “S-Día”, que luego se transformó en una gran propuesta publicitaria. Fue la acción que conectó el adentro con el afuera. A todos los empleados les llegó un *Welcome book* (libro de bienvenida), denominado “S-kit”, con materiales, información, una carta del Presidente del Grupo Santander y otra de bienvenida de Jourdan. El *kit* incluía, a su vez, un porta tarjetas para cada uno de los funcionarios, con sus nuevas tarjetas impresas. “Es un tema de identidad e identificación”²⁰⁸. Además, había una hoja desplegable con un pedido: “Escribí por favor en esta hoja tus ideas para crecer”. Las cartas con las ideas y deseos de los 700 funcionarios fueron leídas y respondidas por el Presidente del Banco. Esta acción generó mucho diálogo entre el personal, gran caudal de interacción y expectativa, ya que a ellos no se les comunicó que sus ideas serían plasmadas en la fachada de la Casa Central. El final de la acción, cuando se presentó el edificio totalmente empapelado con las cartas de los funcionarios, demostró que se trató de una actividad de comunicación y fortalecimiento interno: fue el primer proyecto que hicieron juntos. Fue una comunicación de 700 emisores y los destinatarios se conformaron, en principio, por la gerencia del Banco, y cuando el mensaje se amplificó a la esfera pública, los destinatarios pasaron a ser todos los miembros de la sociedad.

5.3. Públicos de la campaña publicitaria

El público de la campaña publicitaria de fusión, al igual que en el caso BBVA, fue amplio. En ambas situaciones la publicidad no fue la encargada de comunicar la fusión específicamente. Cuando el proceso llegó a la instancia de comunicar publicitariamente, una serie de etapas ya se había cumplido. Las campañas, de alguna forma, constituían un broche final a un gran proceso de trabajo que incluyó acciones de comunicación diversas y en varios niveles. La acción BTL, por ejemplo, fue la acción primordial de toda la campaña, porque comunicó una realidad interna. El comercial de televisión sirvió para amplificar masivamente esa realidad interna, para extender a toda la comunidad la promesa de la marca.

²⁰⁷ Del Campo. M. M. (2012).

²⁰⁸ Op.cit.

Al tratarse de comunicación institucional y no de productos específicos, la campaña fue *multitarget*²⁰⁹, ya que Santander se iba a convertir en banco *multitagret*. Por eso se incluyó a empresas, familias, niños y abuelos. Se buscó identificar en la vida de quién impactaba la fusión y quiénes funcionaban como influenciadores que luego harían comentarios y aportes a la imagen de marca. En la campaña no aparecen los públicos del Santander, sino, como afirma Carina Caporale, de Punto Ogilvy, están los públicos del Uruguay. Desde la perspectiva de los bancos como actores sociales, el impacto de la fusión iba a ser masivo. Por eso no se puede afirmar que la campaña publicitaria tuviera públicos específicos a alcanzar o especialmente segmentados. María Mónica del Campo afirma que “a nivel publicitario fue [se comunicó] lo masivo, que es lo que se busca a través de la publicidad masiva, y eran mensajes que queríamos que recibieran todos”.

A diferencia del BBVA, el Santander no hizo ninguna referencia a sus productos. Si bien ambas campañas fueron altamente institucionales, el BBVA dejó vislumbrar algunos productos que posteriormente ofrecerían. Incluso el comercial de televisión madre se desarticuló luego para la comunicación de productos específicos. Lo único que quería Santander era presentarse en sociedad, plantear su identidad y su promesa de marca. Lo que buscaba era que la comunidad entendiera en qué se transformaba Santander a partir de la fusión, qué aspectos mejoró. El foco estuvo puesto en comunicar el beneficio de marca. “Nosotros no le estábamos diciendo a la gente tenés todo esto (...) después ya habría tiempo de hablar de productos nuevos que el Banco iba a tener”²¹⁰.

6.4. La unión de dos culturas

Carina Caporale explica que el desafío más importante de la fusión fue la unión de dos culturas que caracterizó “como el agua y el aceite”. Cada una de las instituciones provenía de culturas y filosofías corporativas completamente distintas, procesos de trabajo también distintos, recursos humanos con perfiles y características bien diferenciados, objetivos, misiones y posicionamientos de banco diversos. El ABN tradicionalmente estaba posicionado como un banco holandés, serio, altamente profesional, e incluso frío. Con un perfil considerado “elitista”, le trasladaba al Banco un estatus que el Santander no traía. “Siempre lo que está más abocado a la banca preferencial, como Van Gogh, tiene más estatus”²¹¹. El ABN proyectaba una imagen de institución formal, con todos los beneficios que implica “la norma” o “la disciplina” en el sector bancario. Santander, por su lado, a pesar de que también era

²⁰⁹ La campaña no estaba dirigida a un público específico, sino a varios. “Multitarget” hace referencia a la inclusión de varios públicos en la comunicación.

²¹⁰ Caporale, C. (2012).

²¹¹ Murias, F. (2012).

europeo, se caracterizaba por una cultura más latina y pasional, rasgos fácilmente asociables al color rojo que lo caracteriza y representa. Un banco cercano y cálido, que “le pone el corazón” al negocio. Históricamente era un banco orientado al *corporate*, que venía trabajando para abrirse a los uruguayos. Una de sus campañas más exitosas, según cuenta la agencia de publicidad, fue la de *Beto Carretero*, que presentaba la tarjeta para Pymes. Mientras Santander había comenzado a recorrer un camino hacia la popularización, el ABN hacía todo lo contrario, cada vez se enfocaba más en lo *Premium*. Estrategias de negocios tan diferentes provenían de culturas ciertamente muy diferentes. De acuerdo con María Mónica del Campo, la estrategia de negocio del banco determina el perfil que deben tener sus funcionarios así como la lógica y la metodología de trabajo. Esto constituía una diferencia sustancial entre Santander y ABN.

Más allá del incremento de valor del Santander, la posición que obtuvo en el mercado, la variedad de públicos y productos, la sinergia en esta fusión estuvo marcada por las características de las instituciones involucradas. Por eso, Del Campo asegura que se compró por complementariedad. Ambos bancos promulgaban valores que en banca son fundamentales y que unidos pueden obtener importantes beneficios. El profesionalismo, la seriedad y disciplina del ABN, sumado a la cercanía, la calidez y el corazón del Santander, configuraron una imagen e identidad marcaría muy atractiva y poderosa, y de eso se trata la sinergia para quienes lideraron el proceso. Tomaron lo mejor de ambas empresas y lo capitalizaron en una campaña publicitaria que comunicaba el crecimiento como algo positivo, como resultado directo de haber hecho las cosas bien. No se trató sólo de un crecimiento cuantitativo, de clientes, productos, sucursales y otros activos; sino que implicó un crecimiento en ideas, beneficios y posibilidades.

Desde la definición de “cultura” problematizada por García Canclini y Jameson, la fusión Santander–ABN es también un ejemplo de un “yo” marcado por el “otro”. Al igual que en la fusión BBVA–Crédit, en este caso rigió la lógica del contagio. A modo de ejemplo, la huella del ABN sobre el Santander se torna sumamente evidente en la elección del edificio central del ABN como Casa Central del Santander, edificio emblemático del paisaje urbano montevideano. A nivel publicitario, el respeto al ABN y su huella sobre el Santander se reflejan en el *slogan* general elegido para la campaña: “Haciendo posible que hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”, combina el antiguo *slogan* del ABN, “Haciendo posible más” con el *slogan* tradicional del Santander, “El valor de las ideas”. Esta fue la estrategia de inclusión del “otro” en la comunicación del “yo”.

5.5. Características de la campaña

Los objetivos del Santander fueron similares a los del BBVA: concientizar a los empleados sobre su poder en la creación de la imagen de la empresa, fomentar la correcta integración entre ambas culturas y funcionarios, y que a través de ellos, los clientes se convirtiesen en agentes de información hacia la sociedad. La estrategia de comunicación del Santander fue integrada en tanto estuvo altamente alineada con esos objetivos. “El éxito de la fusión iba a depender de si la gente se sentía bien atendida o mal atendida. Ese era el resultado de fuego (...) Los que tenían en sus manos el resultado de la fusión eran los empleados”²¹². La mayor parte del esfuerzo se orientó a la integración y, como se mencionó antes, la acción central de toda la campaña (BTL) en realidad era una actividad de comunicación interna. “Si bien tenía el compromiso con el consumidor final, con el cliente final (...) en realidad fue una acción de fortalecimiento interno”²¹³.

Con respecto a las características que determinan la integralidad de la campaña, se destaca:

- a) Definir el discurso oficial (*statement*) para cada una de las etapas del proceso. Jorge Jourdan, Presidente del Banco, dejó claro en cada uno de sus discursos que el Santander no iba a “pisotear” al ABN. Se utilizaron las palabras “compra”, “fusión” y “absorción” únicamente para informar técnicamente, a los *stakeholders*, los detalles de la operación. Desde el Banco, la agencia de publicidad y la empresa de gestión de prensa se cuidó al detalle la elección de las palabras que utilizarían. No querían generar una imagen de “monstruo” europeo avasallante. La operación se manejó como una integración. Publicitariamente nunca se habló de “fusión”, “compra” o “adquisición”.
- b) Definir los mensajes clave *formateados* específicamente para cada uno de los públicos de las empresas en cuestión. Los mensajes dirigidos a los públicos internos ya fueron explicados. Con los públicos externos se aplicaron acciones de marketing y comunicación directa, reuniones explicativas con clientes VIP y eventos. Se les envió información acerca de cómo iban a tener que proceder a partir de la fusión, cuáles iban a ser los cambios, cómo estos los afectarían y, por supuesto, se hizo énfasis en las ventajas y beneficios de la transformación. En el interior del país, el Banco desarrolló una campaña con un mensaje diferente y especial para

²¹² Op.cit.

²¹³ Op.cit.

esta zona, construyeron un mensaje eje acerca de la cercanía del Banco, en un código ampliamente compartido por los habitantes del interior.

- c) Determinar el momento de la comunicación. El Banco comunicó en todo momento. A nivel interno las acciones comenzaron a desarrollarse una vez oficializada la noticia de la fusión. Se instalaron profesionales de Punto Ogilvy y Quatromanos en el Banco para asesorar y actuar de forma inmediata sobre todas las necesidades y situaciones de comunicación que fueran surgiendo. En relación con los públicos externos, a modo de ejemplo, se diseñó la campaña *Grandeza y cercanía* para sembrar el terreno de base para la campaña publicitaria de fusión.
- d) Definir específicamente los canales de comunicación. El Banco puso a disposición del cliente externo todos los canales de comunicación directa con la institución: vía web, *call center* y personal en sucursales. La prensa (como *stakeholder* del Banco) fue un medio de comunicación fundamental para la prevención de rumores que podían surgir en torno a la operación. La constante circulación de mensajes oficiales constituye un proceso de legitimación de la información circulante y reduce a la mínima expresión cualquier rumor transitorio. Tanto la campaña *Grandeza y cercanía* como la especialmente desarrollada para la fusión se vehiculizaron en medios masivos. Incluían mensajes dirigidos a toda la población, la fusión era una noticia que se percibía como de impacto sobre todo el país. Para los públicos internos, el Banco habilitó todos los canales de comunicación existentes, y recurrió a la circulación permanente de información y a la capacitación constante para bajar el nivel de tensión y generar certidumbre en sus empleados. Estas acciones tienden a fomentar un ritmo de trabajo ágil, dinámico y coordinado entre las diferentes áreas de la institución.

6. ANÁLISIS DE DISCURSO: BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria)

6.1. Organización del discurso: Pieza de televisión “La vida debería ser más sencilla”

La organización de cualquier discurso puede ser analizada de acuerdo con la retórica clásica, que plantea la existencia de cinco operaciones: *inventio*, *dispositio*, *elocutio*, *actio* y *memoria*. Desde la perspectiva del discurso, la *inventio* y la *dispositio* podrían ser consideradas las operaciones más importantes, ya que refieren a la organización interna del texto, a las decisiones que toma el autor en cuanto a la estructuración del discurso con el objetivo final de persuadir. La primera operación, *inventio*, del *spot* de televisión del BBVA está marcada por dos cuestiones, quizás contradictorias: primero, el Banco no tenía que definir qué decir porque ya estaba todo dicho. La fusión, sus detalles y particularidades habían sido explicados en varias instancias de comunicación previa, que sirvieron como preámbulo de la campaña publicitaria. En segundo lugar, el Banco debía definir su mensaje publicitario y la manera de emitirlo. En este punto la *inventio* adquiere una función creativa, ya que había que buscar y encontrar una forma publicitaria para decir “nos fusionamos”, es decir, debía encontrar una fórmula clara, sintética y atractiva como para llamar la atención de un público amplio, numeroso y heterogéneo. La búsqueda dio como resultado una campaña que “bajó a tierra” el posicionamiento global del Banco, desde una matriz cultural que todos los uruguayos pudieran entender.

La *dispositio* es una etapa que se organiza en cuatro momentos clave. El primer momento de la *dispositio* es el *exordio*, la apelación a los sentimientos de los destinatarios, el llamado de atención. En esta pieza el *exordio* está ausente, por lo que se podría decir que el comienzo es abrupto, en tanto no introduce el relato central. En la publicidad masiva la *captatio benevolentiae*²¹⁴ no es tan habitual debido, entre otras razones, a que incluir la *captatio* requeriría extender el tiempo del relato, lo cual incrementaría significativamente los costos. En campañas masivas, se opta por comenzar directamente con la presentación de las situaciones. Por eso, el texto audiovisual del BBVA plantea de entrada –de forma inmediata– el problema que desencadena el desenlace de la pieza.

²¹⁴ Captación de la benevolencia. Es el llamado a la buena voluntad y captación de la atención del auditorio. Busca la seducción del auditorio a quienes se intenta conciliar mediante una prueba de complicidad. La *captatio benevolentiae*, en los discursos orales, sería: “Señoras y señores, les agradezco su concurrencia” o “Uruguayas y uruguayos, pueblo soberano”.

El segundo momento de la *dispositio* es la *narratio*, es decir, el relato de los hechos vinculados con la causa. La causa, en este caso, es el problema planteado por el Banco: que “la vida debería ser más sencilla”. La *narratio* incluye la descripción del problema y su solución. La descripción del problema se encarna en la multiplicidad de situaciones presentadas como ejemplos de situaciones o soluciones sencillas en la vida cotidiana. Se busca reforzar la idea de que “la vida debería ser más sencilla”. Se describen problemas y soluciones, en una estructura de relato que implica: (problema + solución) + (problema + solución). Se observa que el BBVA construye y promueve un discurso de acción, es decir, “que trata sobre acciones humanas”²¹⁵. La publicidad puede adoptar la forma de discurso en acción de dos maneras: narración o representación de acciones. En el primer caso, se evidencia la presencia de un narrador y, en el segundo, se introduce directamente a los personajes como operantes y actuantes. Esta es la forma en que el BBVA organiza su discurso de acción, recurriendo a individuos reales que actúan y forman parte de las situaciones que representan. Se trata de una simulación de la realidad, ya que lo que sucede en el relato publicitario puede evocar a la vida real, pero, claramente, nunca es la vida real²¹⁶.

El tercer momento de la *dispositio*, la *confirmatio*, está integrado por las pruebas que ratifican el relato de los hechos y, en este caso, se corresponden con la gran solución final. Todas las soluciones puntuales a los problemas presentados tienen como denominador común “la sencillez”. La gran solución final es la presentación de la institución y la develación de la marca anunciante, que hasta el momento no había aparecido. Se produce un quiebre en el discurso que divide la *narratio* de la *confirmatio*. Este quiebre está marcado por la aparición –presencia manifiesta– de la marca, el cambio de locutor de la voz en *off* y la traslación del relato de tercera persona del singular –más impersonal– a la primera persona del plural –más cálido y cercano–. En esta parte del discurso el Banco expone los argumentos que prueban su sencillez para operar: “Ponemos a tu disposición 45 sucursales en todo el país, la más completa gama de productos y servicios, y la posibilidad de operar a través de BBVA net”.

El cuarto y último momento de la *dispositio* es el *epílogo*, es decir, el resumen y la apelación a los sentimientos. ¿Cómo saber cuándo un discurso termina? Es necesaria la presencia de un signo que indique que el discurso llegó a su fin, un signo de clausura, ya que se supone incómodo o desagradable no sentir nada o no llegar al fin de nada. El *epílogo* comporta dos niveles: el de las cosas y el de los sentimientos. El primero tiene que ver con recoger todo lo expuesto y resumirlo y, el segundo, con la apelación a los sentimientos de los destinatarios para “plantar una semilla de la marca en ellos”. El

²¹⁵ Van Dijk, T. A. (1976) en Vilarnovo, A. (1994), p. 124.

²¹⁶ Vilarnovo, A. (1994).

nivel de las cosas, en cierta medida, se relaciona con la *confirmatio* y encuentra su cierre en la expresión: “Ahora en BBVA estamos más cerca tuyo para hacerte la vida más sencilla”. Esta frase toma y resume la exposición de los argumentos que afirman la sencillez de la institución en su forma de operar y en las soluciones que ofrece. La apelación a los sentimientos de los destinatarios se visualiza, principalmente, en la placa de cierre de la pieza que presenta gráficamente y verbaliza en *off* la marca y su *slogan*: “BBVA, adelante”. Se trata de un mensaje positivo y optimista, que invita a ir a más: adelante es no enredarse en problemas cuando hay soluciones sencillas, es avanzar y progresar. Adelante es el horizonte, el infinito, aquello que la mirada del hombre no puede completar y, por lo tanto, necesita imaginar. A su vez, la apelación del emisor a los sentimientos de los destinatarios se juega, también, en la empatía que pretende poner de manifiesto al seleccionar problemas tan mínimos y cotidianos, pero relevantes, en varios sentidos, para tanta gente.

Entre la primera y la última parte de la organización interna del discurso, el *exordio* y el *epílogo*, se observa un desnivel, producto de la ausencia del *exordio*. Hay un comienzo abrupto –sin introducción– que presenta los hechos y un final con conclusión, resumen de lo expuesto y apelación a los sentimientos.

A continuación, se estudiará el tipo de enunciación que el discurso del BBVA emplea, y se buscará dar cuenta de la estrategia seleccionada, de acuerdo con categorías propuestas por Émile Benveniste.

6.2. Estrategia de enunciación

Benveniste plantea tres estrategias de enunciación: histórica, discursiva y mixta. La primera se caracteriza por la ausencia de rasgos autobiográficos, el enunciador esconde su voz y, en lugar de ella, sitúa la propia voz de los acontecimientos²¹⁷. La enunciación discursiva, característica de la publicidad, responde a una estrategia opuesta a la histórica, ya que presenta formalmente características y atributos del enunciador y el *enunciatario*, que marcan la subjetividad del mensaje. Y la enunciación mixta propone una síntesis entre historia y discurso, buscando aumentar la eficacia del mensaje publicitario al conjugar historia–discurso, objetividad–subjetividad y razón–emoción.

²¹⁷ Benveniste, E. (1966) en Sánchez Corral, L. (1997).

La pieza de televisión del BBVA, “La vida debería ser más sencilla”, utiliza una estrategia de enunciación mixta, que conjuga historia con discurso. En este tipo de mensajes, es preciso analizar cuál de las dos estrategias prevalece, cuál tiene más protagonismo: discurso o historia. El primero se observa en la presentación de las situaciones (los problemas y las soluciones). En esta parte, se visualizan de forma más directa características o atributos de los destinatarios, una representación imaginaria de ellos, con el objetivo primordial de lograr identificación. En relación con esto, las situaciones planteadas hacen referencia a la gama de productos y servicios que el Banco pone a disposición, es decir, su propuesta de valor. De esta forma se evidencian las huellas del enunciador y el *enunciatarario* en esta parte de la pieza.

Los elementos que determinan la prevalencia de una estrategia sobre la otra es lo que Péninou denomina “conmutadores”, es decir, son elementos que indican el cambio de un nivel a otro. A partir de la función de los conmutadores, el semiólogo distingue dos tipos bien definidos de publicidad visual: el régimen del discurso y el régimen del relato. El primero tiene lugar cuando el enunciador se encuentra dentro de la imagen, por lo que la exhortación al *enunciatarario* es más implicativa y directa, mientras que en el segundo régimen el enunciador está fuera de la imagen, siendo la apelación al *enunciatarario* más sutil e indirecta²¹⁸.

En la segunda parte del *spot*, cuando se presenta la gran solución final (*confirmatio*), aparecen los conmutadores que indican que el discurso se encuentra en el nivel de la historia. Sin embargo, también se observan conmutadores que marcan una presencia subjetiva, en este caso, solo del enunciador. La historia, objetiva y racional, se observa en las pruebas: las 45 sucursales, la gama de productos y la posibilidad de operar por internet. Por otro lado, la presencia visual del Banco, la develación de la marca y el relato en primera persona funcionan como conmutadores que marcan cierto grado de subjetividad. La implicación del *enunciatarario* está determinada por el “yo-nosotros” que se dirige de forma apelativa a un “tú”: “Ponemos a tu disposición...”.

Por lo tanto, es posible afirmar que, en el marco de una estrategia de enunciación mixta en la pieza de televisión predomina el discurso sobre la historia, es decir, la subjetividad sobre la objetividad o la emoción sobre la razón. La enunciación discursiva se observa en todas las partes del texto audiovisual, mientras que la histórica únicamente en la develación final. Se trata de una estrategia de enunciación global que busca identificar a los destinatarios y conectarse con ellos. Patricia Lussich asegura que el

²¹⁸ Péninou, G. (1976) en Sánchez Corral, L. (1997).

Banco tiene una promesa de marca muy fuerte y trabaja sobre un *insight*²¹⁹ que hace referencia a cómo los bancos, generalmente, “complican las cosas”, incluso porque el sistema bancario y financiero es un mundo “abstracto”, complicado y difícil de entender.

En la pieza gráfica “Caracoles en la playa” se observa una estrategia similar a la usada en el *spot* de televisión. Péninou establece que la posición de los rostros o de las personas –gestos, posturas y movimientos– funciona como conmutador que indica el pasaje de un nivel discursivo a otro o la prevalencia de uno de ellos.

Al pasar de los manifiestos contruidos sobre la posición frontal de los personajes a los manifiestos contruidos sobre la posición de perfil, o de espalda de los mismos, se introduce una diferencia de posición que no es accidental sino esencial pues se pasa *ipso-facto* [por este hecho], de manifiestos (...) contruidos en la primera persona a manifiestos contruidos sobre la tercera persona, del “yo” al “él” o “ella”, de la implicación inmanente a la ausencia de implicación inmanente, de la presentación a la representación²²⁰.

El aviso presenta dos personajes femeninos, que evocan a una madre con su hija, buscando caracoles en la orilla de la playa. Su posición hacia el espectador no es frontal, por el contrario, la niña se encuentra de perfil y su madre dirige su mirada al suelo. No hay mirada directa al *enunciario*, no se lo implica en el discurso mediante la posición y la mirada de los personajes. La implicación podría establecerse por la identificación que se busca provocar entre los personajes y los destinatarios, o en la complicidad madre-hija. La presencia del enunciador está marcada por el mensaje lingüístico, que conjuga la historia y el discurso al mismo tiempo. Al igual que en la televisión, el Banco plantea su promesa marcaria (subjetividad) basándose en pruebas fácticas, como la gama de productos, la cantidad de sucursales y su larga trayectoria (objetividad).

6.3. Funciones de la publicidad

Este apartado se propone dar cuenta de las funciones de la publicidad predominantes en las piezas del BBVA, para relacionarlas con las operaciones discursivas que proponen. Péninou establece la

²¹⁹ En la terminología publicitaria el *insight* se define como visión interna, percepción o entendimiento de la sociedad o de un grupo en particular. Constituye una herramienta que se utiliza para llegar más cerca a la emoción de la gente, de los consumidores. Observa lo cotidiano, detecta sentimientos, intuye la forma de vida, los deseos y las angustias de los sujetos.

²²⁰ Op.cit., p. 185.

existencia de tres funciones: denominación, predicación y exaltación. La primera consiste en imponerle al producto un nombre propio que lo diferencie de los demás y lo individualice. La función de predicación tiene que ver con el carácter de la marca o el producto promocionado, y es una operación posterior a la denominación: primero se nombra y luego se impone una imagen, una personalidad y un estilo. Por último, la exaltación hace referencia a la concepción de la publicidad como una práctica que produce relatos casi siempre afirmativos y felices, que presenta utopía y modelos aspiracionales. Se exalta a la marca o al producto, se lo presenta como el mejor, como un elemento sublime²²¹.

En la campaña desarrollada por BBVA predominan dos funciones que se complementan entre sí: denominación y predicación. La primera se observa en el hecho de que es una campaña de comunicación institucional empleada como cierre de un proceso de fusión. Existen ciertos acontecimientos críticos que pueden poner en duda o, directamente, perjudicar la imagen e identidad de la empresa, y las fusiones entre empresas son claros ejemplos de este tipo de situación. Por lo tanto, luego de atravesar la fusión y tras la desaparición del Crédito, el BBVA tenía la necesidad de presentarse nuevamente en sociedad. Tenía la obligación de nombrar su marca, enunciarse, denominarse a sí mismo, plantarse en el mercado como lo que era: el segundo banco privado más grande del país. Además, el cambio que realizó el Banco en su identidad visual corporativa que, como ya se explicó, fue parte de una actualización que abarcó a todo el Grupo BBVA y en Uruguay se esperó a la finalización de la fusión para lanzarla, incrementó la necesidad del Banco de nombrarse. Péninou asegura que las marcas, si permanecen en silencio, mueren, tienen que aparecer para existir y subsistir, más aún luego de haber enfrentado una operación que transformó a la institución, su dimensión, su tamaño y su alcance, entre otros aspectos.

En función de lo expuesto sobre las categorías, la función de predicación en esta campaña está ligada al riesgo que sufrió el Banco sobre el destino de su imagen e identidad de marca, las cuales podrían haberse visto afectadas negativamente o perjudicadas durante la operación. Una vez concluida la misma, además de la necesidad de volver a denominarse, el BBVA necesitaba confirmar que su identidad y su posicionamiento se mantenían intactos. El Banco tenía que solidificar los conceptos que había manejado anteriormente, ya que afianzar el posicionamiento de la marca implicaba afianzar a la marca. El BBVA, desde siempre, había manejando la “sencillez” y la promesa de “hacer las cosas fáciles” como conceptos guía en su comunicación y en su gestión. Sin embargo, la campaña en análisis constituye la primera comunicación cien por ciento institucional del Banco, ya que antes, por temas

²²¹ Op.cit.

presupuestales, la promesa acompañaba la comunicación de productos específicos. Esta campaña institucional predica y califica, construye historias en torno a la marca, presenta valores y atributos, construye imagen y dota a la marca de una personalidad determinada. Péninou afirma que “los objetos [en este caso la marca] terminan *antropomorfizándose*”²²². Mediante la operación de predicación, el BBVA deja de ser solamente una empresa y se transforma en un sujeto social, productor de mensajes y con una personalidad y una conducta propias. Busca presentarse como sujeto capaz de dar soluciones también simples y sencillas en una industria tan dinámica, cambiante y compleja como es el sector bancario y financiero.

Una vez determinadas las funciones predominantes en esta campaña, es posible analizar las operaciones discursivas asociadas a cada una de estas funciones. De la función de presentación o denominación derivan dos regímenes de discurso: régimen de ostentación y régimen de exposición. Ambas prácticas se diferencian por la presencia (ostentación) o ausencia (exposición) de un intermediario. En esta campaña no hay un intermediario o un presentador, incluso ni siquiera se utiliza la cara de una figura o personalidad como imagen de la marca. El propio Banco se presenta a sí mismo. En la pieza de televisión *él* aparece, y *él* es protagonista, mientras se exhiben imágenes de la Casa Central. El Banco es el sujeto exclusivo del aviso. Una vez que se manifiesta en la pieza ya no desaparece, y solo se habla de *él*. La comunicación empieza a girar cien por ciento alrededor del Banco y se suprime todo lo que no tiene que ver con *él*. Por lo tanto, es posible afirmar que la función de denominación da como resultado un discurso de exposición.

De la función de predicación o calificación derivan cuatro formas de discurso publicitario: esencialista, metafórico, *sinecdóquico* y metonímico. La publicidad esencialista se observa cuando el discurso está formado únicamente por una presencia absoluta del objeto y todos los planos están ocupados por él. Esta operación no tiene lugar en ningún texto de la campaña del BBVA, ya que la marca siempre aparece acompañada por otros elementos (objetos y/o personas) o inserta en determinadas situaciones.

El discurso metafórico se da por la presencia de otro objeto, enunciado u otra situación que entabla una relación de asociación, y el desplazamiento produce la significación. El producto o la marca pueden estar presentes y establecer un vínculo metafórico con otro objeto, o estar ausentes pero sugeridos por el texto. En la primera parte de la pieza de televisión, la marca se desplaza y es

²²² Péninou, G. (1976) en Marafioti, R., p.212.

sustituida por situaciones con las que se la quiere asociar: momentos simples de la vida cotidiana. La marca está ausente y busca asociarse con contextos que simbolizan practicidad y simpleza, y con la gratificación o tranquilidad que tales atributos generan. El BBVA aparece al final ratificando que todo lo comunicado se relaciona con él, que el Banco puede ser tan simple y sencillo como la solución a los problemas de la gente: “La vida debería ser más sencilla, por suerte hay un banco que piensa igual”.

El discurso metafórico también se observa en el *slogan* de la marca: “BBVA, adelante”. Teniendo en cuenta que la metáfora no es simplemente una cuestión de lenguaje manifiesto, sino de los procesos mismos del pensamiento humano, se entiende que está inserta en una comunidad como parte de su matriz cultural. La promesa del Banco y su *slogan* presentan valores profundamente arraigados a la cultura occidental y, más aún, a la nacional. La urgencia por optimizar el tiempo, mediante mecanismos prácticos y simples, el deseo del “aquí y ahora” y la instantaneidad, son algunas características de las socio-culturas en el mundo occidental. El BBVA da cuenta de esta situación y plasma, metafóricamente, estos valores en su discurso publicitario que da como resultado una promesa de marca coherente con ellos. “Adelante” es una metáfora del progreso y el avance. Hace referencia a la misión específica del Banco: “trabajar por un futuro mejor para las personas”, y el futuro es lo que está por venir.

La pieza gráfica “Copa de vino” representa un discurso *sinécdoquico*, esta operación discursiva que funciona como la figura retórica que lleva su nombre. La sinécdoque tiene lugar cuando se suprime un elemento por la designación de otros elementos menores que componen el todo. Implica una representación incompleta pero sugerente de la totalidad. La parte cumple la función de nombrar el todo del producto o la marca, resaltando un elemento o aspecto especial que es extendido a la totalidad del objeto. En esta pieza, la copa de vino aparece como el elemento central del aviso, que se refuerza gracias a la imagen desenfocada de la mujer que se encuentra en segundo plano. La copa de vino es la parte que representa al todo. Es un elemento de varias connotaciones: por un lado, representa los beneficios a los que se puede acceder mediante la adquisición de las tarjetas del Banco, por ejemplo, descuentos en restaurantes. El hecho de que únicamente se vea una copa de vino y un cuerpo femenino desenfocado, convierte a esta imagen en un texto provocativo y seductor. La copa de vino representa un mundo lleno de beneficios, descuentos, goce y disfrute, y una invitación a los destinatarios a formar parte de él. De esta forma se evidencia lo que el Banco considera su propuesta de valor, es decir, sus productos. Es la presencia de la filosofía institucional en el discurso publicitario, una filosofía que hace énfasis en las personas y en la búsqueda de soluciones y beneficios que contribuyan a crearles confort y tranquilidad. Por otro lado, y vinculado con esto último, la copa de vino representa un tiempo de relajación y distensión, un espacio para uno mismo, un momento simple y sencillo,

atributos que el Banco desea comunicar y posicionar. Esta idea está justificada por el mensaje lingüístico que acompaña a la imagen: “La vida debería ser más sencilla”, tan simple y sencilla como una copa de vino.

La publicidad metonímica se observa en la pieza gráfica titulada “Computadora”. La metonimia pone de relieve las cualidades más que los elementos, a diferencia de la sinécdoque. En la publicidad metonímica “la cualidad” es representativa de una totalidad más amplia y abstracta. En esta pieza se observan dos jóvenes, hombre y mujer, recostados cómodamente en un sillón con su computadora. La posición de los personajes y la situación –los gestos– en que se presentan, connota una pareja de jóvenes. El hecho de que los personajes estén descalzos sugiere su estado de comodidad, cercanía, calidez y relajación en un entorno bien doméstico. Esta publicidad propone una organización de elementos y cualidades que permite a los destinatarios suponer, por transferencia asociativa, que los personajes están operando por BBVA net, por ejemplo. Conocer la campaña completa permite organizar el discurso de cada pieza y asignarle un sentido. Las cualidades representadas en la pieza son, claramente, la comodidad y la cercanía, atributos emparentados con la sencillez y simplicidad. Estas cualidades representan una totalidad que es la sencillez, la practicidad, la proximidad y la calidez que caracteriza la manera de funcionar del Banco. En términos de Péninou, la forma de funcionar del BBVA, cercana, simple y sencilla, traslada a los personajes del aviso –y a los destinatarios– al estado de euforia en el que quieren estar. En este caso, la “euforia” se define mediante la comodidad y simplicidad con la que se puede operar con el Banco. La “carencia inicial” sería el hecho de que estas instituciones, comúnmente, “complican las cosas”, incluso el sistema bancario es un ámbito en cierta forma “abstracto”, frío y difícil de comprender. El estado final –la euforia– que propone el discurso del BBVA es opuesto a la carencia inicial: feliz, cálido y optimista frente a una insatisfacción o una falta.

Además de las operaciones discursivas que derivan de las funciones de la publicidad propuestas por Péninou, es posible observar la existencia de otras “operaciones significantes”²²³ que contribuyen a la creación del discurso de la campaña. Se visualizan figuras retóricas de similitud, principalmente, la comparación. Ésta, también entendida como “símil”, surge del establecimiento de una relación explícita entre términos reales e imaginarios de cualidades idénticas. La pieza de televisión establece varias comparaciones: primero, entre diferentes situaciones planteadas y sus posibles soluciones. La similitud se hace evidente ya que la estructura del discurso es la misma: (problema + solución) +

²²³ La “operación significante” se define como la intervención del autor del texto (creativo publicitario, autor literario, pintor, etcétera.) en la materia prima constitutiva del texto en producción. Es una especie de malabarismo de palabras, representaciones gráficas y combinaciones, en donde algo se suprime y algo se muestra. Definición tomada de Magariños de Morentín, J. A. (1991).

(problema + solución), y el contenido es el mismo; en todos los casos se trata de circunstancias tensas o complicadas resueltas de la manera más simple. Aquí, a su vez, tiene lugar la acumulación, que se evidencia en el relato sucesivo de situaciones con un sentido prácticamente idéntico. Todas las situaciones, de alguna forma, buscan significar, representar y expresar los mismos valores: sencillez, cercanía, calidez y cotidianeidad, entre otros. Son situaciones que se acumulan para enfatizar en la simplicidad de las soluciones y luego presentar al anunciante como la gran solución, como un banco que tras su fusión, está apto para formar parte de la vida de colectivos diversos (públicos variados). De esta idea surge otra comparación: el Banco y las situaciones. Esta relación está formada por elementos que comparten las mismas cualidades: sencillez, simplicidad, cercanía, calidez, cotidianeidad, comodidad y practicidad.

La antítesis es la operación significante protagonista de la campaña. Es una figura retórica de oposición, en la que se relacionan situaciones contrapuestas, antitéticas, manifestadas en el nivel del contenido. Se identifica una antítesis entre las soluciones que se plantean a los problemas presentados y la realidad. Tales circunstancias no se resuelven de manera simple y sencilla, pero como la marca quiere asociarse a esos atributos, presenta soluciones falsamente sencillas a situaciones verdaderamente tensas. Aquí emerge la oposición entre el contenido del discurso y lo que sucede en la vida real, y se constata la existencia de una paradoja que se manifiesta en la creación de semejanzas que en verdad son falsas. La paradoja y la antítesis se aplican a este discurso para la resolución de la antonimia (contradicción irresoluble), y aparece la marca como elemento milagroso que brinda una solución a conflictos que hasta entonces no se podían resolver²²⁴. La antítesis, la oposición existente entre el contenido del discurso y la vida real, es común a toda la campaña del BBVA. En la pieza de televisión se vuelve más evidente ya que la contradicción es más clara y directa. En los avisos gráficos “Computadora”, “Copa de vino” y “Caracoles en la playa”, la antítesis se evidencia en el mensaje de sencillez, comodidad y simplicidad que comunican las piezas que, verdaderamente, se oponen a la manera en que operan los bancos habitualmente (trámites, lógicas burocráticas y tiempos de espera “interminables”). Generalmente, tratar con un banco no es tan simple y placentero como tomar una copa de vino o juntar caracoles en la playa, ni resolver cuestiones financieras desde la comodidad de un sillón. El BBVA hace posible establecer un vínculo simple y práctico con la institución financiera y, por eso, se presenta como la gran solución.

La suspensión es otro adorno retórico presente en el discurso que se analiza en este trabajo. Tiene lugar cuando se retarda la aparición de algún elemento del mensaje por medio de otros recursos. En el

²²⁴ Durand, J. (1970).

spot de televisión del BBVA, se atrasa la aparición de la marca hasta, prácticamente, el final de la pieza²²⁵. Se suspende la develación de la marca con el fin de generar expectativa e intensidad una vez que aparezca. Como ya se mencionó, una vez que la marca aparece, sólo se habla de ella, se presenta con fuerza e importancia; es la protagonista absoluta.

6.4. Mensajes reconocibles en el discurso publicitario

Barthes, en su artículo “Retórica de la imagen”, establece que en una imagen se reconocen tres mensajes: lingüístico, icónico codificado e icónico no codificado. El mensaje lingüístico está presente, prácticamente, en todas las imágenes en tanto portadoras de título, *slogan* o información escrita. El autor asegura que toda imagen es polisémica, es decir, que existen múltiples significados atribuibles a una misma imagen. En el texto subyacen varios significados que el lector puede elegir e ignorar. Según Barthes, la sociedad desarrolla y emplea técnicas orientadas a fijar la “cadena” variable de significados posibles, con el fin de combatir el temor de los significados inciertos y lecturas erróneas (por lo menos para los objetivos del anunciante). El mensaje referencial, que en las piezas gráficas se presenta en forma de signo lingüístico, cumple la función de anclar (“anclaje”) todos los sentidos posibles en torno al texto. El mensaje lingüístico constituye un marcador cuya misión es evitar que los sentidos connotados se alejen hacia regiones demasiado individuales²²⁶.

La denotación es la base material del mensaje codificado, por eso este último necesita a la denotación para existir. Se trata de un mensaje suficiente ya que logra un sentido a nivel de la identificación de la escena representada. “Despojada de sus connotaciones, la imagen se volvería radicalmente objetiva, es decir, en resumidas cuentas, inocente”²²⁷. En las piezas gráficas mencionadas, “Caracoles en la playa”, “Copa de vino” y “Computadora”, el mensaje denotativo representa, entre otros, la imagen de dos personas de sexo femenino que se encuentran en la playa buscando caracoles. O, por ejemplo, la imagen de un hombre y una mujer sentados en un sillón utilizando la computadora.

El tercer mensaje es el icónico codificado, connotado. Se trata de un mensaje simbólico y cultural, es decir, que surge por estar inserto en una determinada comunidad, que lo significa. La originalidad de

²²⁵ Aparece exactamente en el segundo 35 de los 53 que dura la pieza.

²²⁶ Barthes, R. (1970).

²²⁷ Op.cit., p. 5.

este mensaje está en la multiplicidad de lecturas posibles que activa. En otras palabras, es como si la misma imagen pudiese ser interpretada por los varios hombres que coexisten en un mismo sujeto²²⁸.

Péninou, discípulo de Barthes, retoma y amplía esta cuestión, y a la clasificación de su predecesor agrega otros tipos de mensajes dentro del texto publicitario:

- a) El mensaje de pertenencia al género, que permite reconocer que, efectivamente, se trata de un manifiesto publicitario. El *spot* de televisión se ubicó en la tanda de los canales de televisión abierta, por lo que estaba seguido y precedido por otras piezas publicitarias de otros anunciantes. La tanda es el espacio dedicado a la comunicación publicitaria, dentro de la grilla de programación de los canales. En términos de Verón, en el contrato que los espectadores establecen con la televisión, como medio de comunicación, se asume que este medio incluya secciones dedicadas a la publicidad. En lo que respecta al mensaje de la pieza, es claro que busca vender, no necesariamente un producto, pero sí un concepto, y esta es una de las tantas funciones de la comunicación publicitaria: la promoción de valores, la creación de imagen de marca y el posicionamiento, la predicación.
- b) El mensaje de referencia al emisor asegura la identificación de los autores de la pieza. En este caso la autoría está dada en la aparición del Banco como gran solución a las situaciones planteadas, y, lógicamente, en la firma final de la pieza (en el caso del *spot* de televisión). La estructura del discurso busca generar cierta expectativa en los destinatarios, quienes ignoran el sujeto que les está hablando, no saben quién es ese sujeto que parece entenderlos. El BBVA aparece recién pasada la mitad de la pieza.
- c) El mensaje icónico se evidencia mediante una representación analógica o una representación simbólica. En publicidad, el mensaje icónico se centra, principalmente, en la imagen icónica (o lo visual). La imagen publicitaria se caracteriza, entre otros elementos, por su transitividad: siempre es imagen “de algo”. “Esto no significa que, en la publicidad, lo visual copie pasivamente los datos del mundo (...) pero fabrica a su nivel un análogo de realidad que lo erige en anclaje referencial del anuncio”²²⁹. Las imágenes de la pieza de televisión, en este caso, funcionan como íconos, por ejemplo, de los nervios que podría sentir cualquier empleado al pedir un aumento salarial, la tensión que suele generar el llanto incontrolable de un bebé. “Iconicidad” es un término propuesto por Abraham Moles en su libro titulado *La comunicación y los mass media*, en el año 1975, y refiere al grado de referencialidad de la imagen, en otras palabras, a la apariencia entre la propia imagen y la referente. La abstracción

²²⁸ Op.cit.

²²⁹ Adam, J. M. & Bonhomme, M. (2000), p. 74.

es inversa a la iconicidad, es decir, caracterizar a una imagen como “abstracta” con respecto al objeto que designa, significa que se le parece muy poco²³⁰. En toda la campaña del BBVA el nivel de iconicidad es alto, ya que busca lograr identificación y fácil comprensión por parte de los públicos.

- d) El mensaje referencial que, como define Péninou tiene características pedagógicas, es un mensaje informativo. En la pieza de televisión está determinado por la develación de la marca y la información que se brinda luego de su aparición, hasta el cierre del aviso. Hace referencia a las sucursales, los productos y el servicio, los profesionales a disposición de los clientes y las facilidades que propone la gestión desde internet. En televisión el mensaje referencial combina texto e imagen, ya que el relato del locutor está acompañado y en concordancia con las imágenes mostradas. En las piezas gráficas, este mensaje se presenta en el cuadro explicativo que, de alguna manera, transmite la misma información que la pieza de televisión, a través del código lingüístico y adaptado a las características del medio.
- e) El mensaje de implicación contiene todos los elementos del aviso publicitario, sean lingüísticos y/o icónicos, que incluyan a terceros. Por “terceros” se puede entender a los consumidores o públicos de la marca. El mensaje de implicación busca convertir al destinatario en participante activo del proceso de comunicación. Estos elementos están representados, claramente, por las situaciones que el comercial presenta, ya que cada una de ellas funciona como un elemento integrador de diferentes segmentos de la sociedad, por la complicidad que intenta establecer con ellos. Además, el uso de la primera persona del plural y el tratar de “tu” a los destinatarios, implica que se les está hablando de frente y “en la cara”. Se propone una conversación que, en realidad, no lo es, porque para serlo se requiere de, por lo menos, dos participantes. Sin embargo, se simula una conversación, un intercambio en el que se pretende integrar al público.
- f) El mensaje de inferencia es la connotación que deriva de lo anteriormente mencionado, es el que da sentido y significación al discurso. El mensaje connotado de toda la campaña, en general, es muy simple, claro y directo, ya que busca ser interpretado por la mayor cantidad de segmentos posibles. Es un mensaje vehiculizado en medios masivos, que busca que la decodificación esperada se logre en todos los casos. Este tipo de mensaje se manifiesta en las siguientes proposiciones: “El BBVA es un banco simple, profesional y cercano”, “El BBVA es un banco que hace las cosas sencillas”, “Es un banco que piensa en las personas”.

²³⁰ Moles, A. (1975) en Saborit, J. (1994).

Con respecto al mensaje referencial, cuya principal atribución es informar, resulta interesante destacar el nivel y el tipo de información que generalmente transmite. Lisa Block de Behar, en su libro *El lenguaje de la publicidad*, hace referencia a esta cuestión. Muchas veces las razones de la comunicación son evidentes o conocidas, lo que permite suprimir cierta información, y dejar que el estímulo publicitario contenga datos ya proporcionados, sustituyendo lo que se entiende como información “pura y dura”. “El anuncio constituye (...) sólo un agente evocador, cataliza un recuerdo, pero aun así tampoco puede prescindir plenamente de la palabra. Si no la pronuncia, si no la escribe, por lo menos alude a ella por el recuerdo”²³¹. Si no refiriera a la información “dura”, la publicidad pondría en riesgo su eficacia, en tanto dejaría abierta la posibilidad a una decodificación errónea, alejada del sentido que el emisor privilegia. No obstante, en ninguna de las piezas de la campaña publicitaria que aquí se analiza se brinda información “pura y dura”; nunca plantea “nos fusionamos”. Justifica esto el hecho de que, como se mencionó antes, esta información de base, con la ampliación correspondiente, ya se había comunicado. Cuando se lanzó la campaña publicitaria varias fases del plan de comunicación habían sido superadas. Por eso el discurso publicitario alude a la fusión sin mencionarla explícitamente: comunica crecimiento, apertura de nuevos servicios, incremento de productos y del número de sucursales, entre otros. En tal sentido, los aspectos positivos de la operación, a nivel publicitario, se intentaron comunicar desde un ángulo que resultara atractivo y cómplice con el público masivo. Y aunque la información evocaba a la fusión, ya que derivaba de ella, no tuvo la necesidad de mencionarla. Patricia Lussich, Directora de la agencia responsable de la campaña, asegura que no es la publicidad la encargada de comunicar la información “pura y dura”.

6.5. Tono y estilo de la campaña

El tono y estilo de la comunicación dependen, lógicamente, de los objetivos y las funciones atribuidas a la publicidad. Derivan de la estrategia de comunicación global, tienen que estar alineados a ella, mantener coherencia, ya que, de no ser así, la comunicación proyectaría una imagen caótica y difusa de la marca y su proceso de fusión.

Los conceptos de tono y estilo pueden relacionarse de un modo particular con las funciones del lenguaje propuestas por Roman Jakobson. Éste, en su modelo de la comunicación²³², define la existencia de seis funciones, que pueden coexistir, dependiendo del factor del modelo en que se ponga

²³¹ Block de Behar. (1992), p. 49.

²³² Propuesto en su ensayo “Lingüística y poética” en 1960.

énfasis²³³. El discurso publicitario prioriza tres de estas funciones: la referencial, ya que todo texto publicitario implica una cuota de información, sea ésta “pura y dura” o evocadora de información ya comunicada. La función poética, en tanto la publicidad, por su propio estilo, se maneja en un campo de recursos y figuras o adornos que embellecen el discurso y lo vuelven más persuasivo. Y, por último, la función conativa, que tiene como objetivo captar la atención del público, generar “conversación”.

Estas tres funciones se reconocen en la campaña del BBVA. La función referencial aparece para comunicar los beneficios de la fusión: las nuevas sucursales, los productos, la operación vía internet y la cantidad de profesionales a disposición. La función conativa se manifiesta, de forma muy clara, en el tuteo al destinatario. Se deja en evidencia que se le está hablando a *él*, se lo quiere captar y atraer su atención. Y, por último, la función poética se relaciona con el sentido y la estructura del discurso en sí mismo. La presencia de diversas figuras retóricas que tienen como objetivo, además de embellecer y suavizar el mensaje, identificar, significar y persuadir. La función poética es la que, efectivamente, le otorga el tono a la campaña. Todas las situaciones presentadas dotan a los textos de un tono coloquial, es decir, se desarrollan manteniendo la línea de una conversación de persona a persona, de “tú a tú”. Es un tono cercano, incluso cálido, un tanto amigable y cómplice. Y el manejo del tono da cuenta del cambio trascendente en la comunicación dentro del sector bancario. Patricia Lussich afirma que antiguamente la comunicación de los bancos tenía que ser estructurada y formal, seria y fría, ya que el objetivo era transmitir la solidez y seguridad del banco. Era la forma de sembrar confianza. Hoy en día, los bancos han evolucionado y modernizado sus tonos. Esto también se debe al interés de captar otros segmentos de la sociedad, para quienes el tono serio y formal no está necesariamente asociado a la confianza, o para quienes buscan otros atributos que no son la confianza²³⁴. En este sentido, mediante un tono coloquial, el BBVA se orienta a la eficacia, el profesionalismo y a la practicidad en la atención. El Banco pone a disposición todas las herramientas existentes de contacto, diferentes formas de operación y una amplia gama de productos. Por otra parte, al mencionar los cambios en los tonos y estilos de la comunicación del sector bancario y financiero, es inevitable aludir al descreimiento generalizado a partir de las crisis sucesivas que se han dado en el medio local e internacional. En un entorno de incertidumbre, especulación y descreimiento, los destinatarios no se dejan convencer simplemente por un tono formal y solemne.

²³³ En la actividad publicitaria existe un emisor (el anunciante), un *destinador* (el público objetivo), un mensaje (la campaña en sí), un código (el lenguaje publicitario), un contexto (situación de comunicación específica) y un canal (los medios que se elegirán para lograr la mayor eficiencia publicitaria).

²³⁴ Se trata de segmentos medios y algunos no *banacarizados*, para los que, particularmente, el BBVA diseña productos más accesibles y al alcance.

Siguiendo esta misma línea sobre el tono y estilo, el texto audiovisual propone un tono humorístico, es decir, busca la recordación y plantea el beneficio de marca a través de elementos cómicos. La premisa básica que define la existencia de humor en el discurso publicitario establece que éste depende, necesariamente, de la “participación” del destinatario. El humor surge como consecuencia de las diferencias entre las expectativas de un destinatario y la “forma” en que el mensaje publicitario satisface tales expectativas. En publicidad el humor se presenta siempre como un medio y nunca como un fin. El humor, que en el texto literario o cinematográfico, por ejemplo, toma la forma del “chiste cotidiano”, se agota en sí mismo y cumple su función al provocar la risa. El humor publicitario, por su parte, busca ubicar de manera exitosa al producto o a la marca en el universo de los destinatarios, es decir, el humor mantiene el sentido propio del mensaje publicitario. Esto, al mismo tiempo, implica cuidar al producto o marca del efecto agresivo o sarcástico que el humor puede generar. El humor se logra mediante la presentación de textos que reducen o limitan la importancia y solemnidad de todos o algunos elementos que los componen. A veces, incluso, se lo entiende como un proceso de desacralización. Cuidar al producto o marca implica protegerlos del riesgo de quedar desvalorizados como consecuencia del empleo del humor. La condición fundamental que debe cumplir un texto para desarrollar un tono humorístico, es decir, la característica principal del humor publicitario es la transgresión de un ritual²³⁵. “Sin rito social no existe humor. Rito social es todo comportamiento, producido o esperado, que se ajusta a pautas de manifestación preestablecidas”²³⁶. El *spot* televisivo del BBVA busca despojar de seriedad ciertos rituales o situaciones del imaginario colectivo recurriendo al humor como recurso narrativo. Por ejemplo: el pedido de un aumento de sueldo es una situación que se configura en un ritual serio, formal, tenso y lleno de incertidumbre. Sin embargo, la publicidad lo presenta como una situación extremadamente simple y apartada de la lógica que rige en la sociedad occidental. Así se evidencia la antítesis entre el contenido del discurso y la realidad, situación que predomina durante todo el discurso hasta la develación de la marca. Las situaciones presentadas en la pieza son absurdas, es decir, son conductas contrarias a lo convencional. El absurdo es un concepto que viola el sentido común y va en contra del razonamiento lógico. Sería absurdo pensar que se puede controlar el llanto de un bebé simplemente diciendo “ahora no”. Pero es precisamente allí donde se genera el humor, en el absurdo, en la contradicción, en lo inesperado, en lo ilógico. Es un humor sano que no pone en peligro a la marca, sino que, por el contrario, la realza en tanto genera adhesión y complicidad en los públicos. El comportamiento convencional está marcado por el modelo de cultura predominante en la sociedad. La comunidad construye una imagen de sí misma, y se desarrolla y actúa según esa imagen. Mediante los múltiples discursos que circulan (publicitarios y no publicitarios) la sociedad expresa la imagen que los miembros de una cultura tienen de sí mismos, de manera que trabaja constantemente en la creación de un “automodelo” cultural. Los textos publicitarios, generalmente, tienden a manifestar en sus discursos los valores y patrones de

²³⁵ Magariños de Morentín, J. A. (1991).

²³⁶ Op.cit., p. 315.

comportamiento del “automodelo”, con el fin de lograr que sus públicos se identifiquen con la marca²³⁷. En definitiva, el “automodelo” está integrado por un conjunto de “ideas comunes”, es decir, ideas adoptadas, a veces sin pensar, por el colectivo social. Tienen que ver con el orden establecido y la creencia en opiniones consagradas. Las “ideas comunes” mantienen una estrecha relación con la tradición y su rechazo se traduce en un rechazo a la autoridad. La sociedad se guía por estas creencias y se organiza en torno a ellas. Las “ideas comunes” tienen que ver con la tradición generalizada de la norma colectiva, es el discurso de lo que “se dice” o “se piensa”²³⁸. El BBVA transgrede, levemente, el “automodelo” y un conjunto de “ideas comunes”, opone contenidos narrados con la realidad.

El concepto de rito está íntimamente relacionado con el concepto de mito que propone Barthes. El teórico define al mito como “un acto de habla”, que debe estar inserto en un sistema de comunicación: es un mensaje. El mito no debe estudiarse en torno al objeto de su mensaje, sino por la manera en que éste se formula y expresa. En otras palabras, para estudiar al mito, es necesario realizar una abstracción de conocimientos, una división entre el mensaje que éste contiene en su interior, y la forma en que se articula. Para Barthes, lo interesante del estudio del mito es la manera en que éste se genera. Para ello, es necesario recurrir a la semiología²³⁹, ya que ésta es la responsable, entre otras cosas, del estudio de los signos²⁴⁰. “La semiología es la ciencia de las formas, puesto que estudia las significaciones independientemente de su contenido”²⁴¹. La publicidad del BBVA plasma algunos mitos tradicionales o convenciones del mundo occidental-burgués, esas verdades en las cuales la sociedad necesita creer para vivir y convivir dentro del sistema en consonancia. Se trata de saberes y “deberes” que la comunidad promueve porque están naturalizados y ritualizados. El querer más dinero, acceder al consumo de tecnología de avanzada y vivir en hogares más amplios y confortables son ejemplos del mito sobre el acenso de estatus o clase social. Aspiraciones, todas ellas, vinculadas, en sentido más amplio, con el mito de éxito y felicidad que promueve la sociedad occidental postindustrial. Siguiendo la línea de Barthes, la ideología burguesa no detiene ni oculta su afán de transformar al mundo en un objeto de posesión. No hay un día en que el hombre no sea detenido por los mitos y que estos le marquen “estrechos límites a su actividad; límites donde le está permitido sufrir sin agitar el mundo”²⁴². El BBVA se presenta como el medio más simple y sencillo para cumplir con el mito burgués.

²³⁷ Vilarnovo, A. (1994).

²³⁸ Amossy, R. & Hirschberg Pierrot, A. (2001).

²³⁹ La obra de Barthes se encuentra marcada por los planteos de Ferdinand de Saussure sobre la necesidad de fundar una ciencia, la “semiología”, que se ocupe de la vida de los signos en el seno mismo de la vida social.

²⁴⁰ <http://conceptualdelacultura.blogspot.com/2008/12/roland-barthes-y-su-analisis-teorico.html>

²⁴¹ Barthes, R. (1957), p. 202.

²⁴² Op.cit., p. 252.

7. ANÁLISIS DE DISCURSO: Banco Santander

7.1. Organización del discurso: Pieza de televisión “Crecer”

La primera operación de organización del discurso, *inventio*, del Santander es común a la del BBVA. Santander no necesitaba encontrar qué decir, sino cómo decirlo. La campaña publicitaria se lanzó una vez efectivizada la operación, y alcanzada esa fase, se habían superado varias etapas de un plan de comunicación interna y externa. Por esta razón la tarea estaba centrada en cómo decir “nos fusionamos”, es decir, el *inventio* se corresponde con la búsqueda de la forma publicitaria de comunicar la fusión. Esta búsqueda dio como resultado un concepto alineado a la estrategia global de comunicación. Si el discurso oficial establecía que la fusión no debía visualizarse como una operación magnánima por la que un “monstruo” español se comía al “fino” holandés, claramente el discurso publicitario debía mantener esa línea. En tal sentido, el concepto central de la campaña fue: “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”. “Crecer” fue el recurso creativo elegido para la pieza de televisión que lleva su nombre. El eje central de la campaña consistió en “bajar a tierra” el posicionamiento global de la marca, del cual la campaña no podía alejarse. Santander se posicionaba, y continúa haciéndolo, como una institución cuyo mejor capital son las ideas. De ahí se desprende su *slogan* mundial: “Santander, el valor de las ideas”. El concepto, “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”, buscaba presentar al Santander como un banco sin límites, pero no en cuanto a poder, sino a oportunidades y beneficios, un banco en el que todo puede ser posible o, como afirma Fernanda Murias, ex creativa de la agencia a cargo de la campaña, “un banco en donde no hubiera límites para lo que vos pudieras imaginar”²⁴³.

A diferencia de la pieza de televisión del BBVA, Santander incluye una introducción en su texto audiovisual que constituye el *exordio*, primer momento de la *dispositio*. Mientras el discurso del BBVA inicia de modo abrupto, la introducción del Santander busca captar la atención de los destinatarios e invitarlos a continuar con el visionado de la pieza. En el comienzo se muestra una por una las letras de la palabra “crecer”, hasta que se presenta la palabra completa. Estas imágenes están acompañadas de un relato en voz en *off* que dice: “Crecer. Crecer son mucho más que seis letras”. La secuencia de imágenes de las letras hasta llegar a la palabra entera, y la frase del locutor, funcionan como introducción al texto, marcan el sentido del discurso. Cabe destacar, además, que la campaña publicitaria de fusión estuvo precedida por una campaña de expectativa conformada por una pieza de

²⁴³ Murias, F. (2012).

televisión con el mismo comienzo que la actual, pero más corta y sin develación de marca. Una vez lanzada la campaña de fusión, esta primera escena de la pieza, el *exordio*, no resultó nueva para los destinatarios, quienes días antes habían recibido el anuncio que una marca hablaría de crecimiento.

La *narratio*, segunda etapa de la *dispositio*, está integrada por un conjunto de situaciones que buscan definir qué es crecer. Las situaciones se plantean mediante un relato de orden deductivo, que empieza por lo general hasta llegar a lo particular. De “Crecer son 10 puntos en el Scrabble” a “Crecer es pasar a ser e hijos”. Las imágenes que acompañan el relato se vuelven, progresivamente, más personales y específicas. Cabe destacar que todas las imágenes presentan el crecimiento como algo positivo, es decir, asocian el crecer con atributos entusiastas, alegres y hasta emotivos, que resaltan la dimensión “proceso” del crecer. El carácter positivo de “crecer” se enfatiza en tanto lo que se elige como objeto depositario de la acción es lo que lo connota algo bueno. Si el crecimiento se relacionara con el desempleo, la enfermedad, rebeldía o problema de cualquier tipo, la connotación sería negativa; pero al asociarlo con salud, enriquecimiento, oportunidades, etcétera, la connotación es positiva. Se trata de elementos “visibles y *enunciabiles*” que conforman el “archivo audiovisual” de una sociedad. Este término, acuñado por Michel Foucault, refiere a los aspectos materiales sobre los que una comunidad organiza sus discursos y que únicamente se hacen visibles mediante la luz que proyecta lo que se enuncia acerca de ellos. Pero no se trata de cualquier enunciación, sino de aquella que una época histórica considera sólida, consistente y verdadera. Para Foucault un enunciado no es igual a una proposición o una premisa, a pesar de que adquiera su forma. Considera “enunciado” a los elementos, conceptos, ideas y proposiciones garantizados por las prácticas sociales encargadas de validar los conocimientos²⁴⁴. Por lo tanto, el discurso del Santander toma, del archivo audiovisual de la sociedad, definiciones positivas acerca del crecimiento, y al hacerlo se aleja, completamente, de las connotaciones negativas que este concepto podría implicar.

El tercer momento de la *dispositio*, la *confirmatio*, viene a afirmar que todas las definiciones positivas acerca del crecimiento están relacionadas con el Banco. En la *confirmatio*, como se apuntó al describir la pieza del BBVA, se produce la develación de la marca: “Crecer es lo que hacemos hace más de 150 años”. Las pruebas no forman parte del relato verbal, sino solamente del visual. Un mosaico de imágenes hace referencia a la historia del Banco, a su período fundacional y al de consolidación, hitos históricos de los que formó parte, e incluso, se muestra la Casa Matriz en Madrid (España), denominada Ciudad Grupo Santander. Las primeras imágenes son en blanco y negro, y se corresponden con la historia y trayectoria del Banco. Las imágenes actuales son a color e indican la

²⁴⁴ Díaz, E. (1993).

permanencia de la marca en el tiempo y su constante “estar al día”. La *confirmatio* apela a la fuerte presencia institucional y destacada trayectoria, que incluso se evidencia en la placa final que muestra la marca, su *slogan* y la frase: “El banco internacional con más oficinas en el mundo”.

La última instancia de la *dispositio* es el *epílogo*, y está formada por dos niveles: el nivel de las cosas y el nivel de los sentimientos. Al igual que en el discurso del BBVA, el nivel de las cosas en el discurso del Santander está estrechamente relacionado con la *confirmatio*. En esta fase se presentan los argumentos y las pruebas que determinan que Santander crece constantemente. Se recogen todas las definiciones proporcionadas acerca de crecimiento, y se asocian a la institución. “Crecer es hacer posible que hasta donde lleguen tus ideas llega tu banco” es la frase que cierra el discurso. Esta frase, a su vez, funciona como una apelación a los sentimientos de los destinatarios, en tanto se les habla de “tú” a “tú”, haciendo referencia a *sus* ideas y *su* banco. El discurso cierra con énfasis en la relevancia de las buenas ideas a través del *slogan* de la marca: “Santander, el valor de las ideas”. Lo interesante es que no se trata del valor de las ideas de cualquiera, sino de “tus ideas”, las de los destinatarios, de todas las personas dispuestas a establecer una relación con el Banco incluyendo, como se observa en la estrategia de comunicación general, las ideas de los funcionarios de la institución.

A continuación, se estudiará el tipo de enunciación que el discurso del Santander emplea, y se buscará dar cuenta de la estrategia seleccionada de acuerdo con categorías propuestas por Benveniste.

7.2. Estrategia de enunciación

El Banco Santander, a diferencia del BBVA, desarrolla una estrategia de enunciación netamente discursiva, no mixta. La pieza de televisión “Crecer” está altamente marcada por una intención subjetiva. Como se mencionó recientemente, el Banco eligió una serie de definiciones positivas y optimistas acerca del crecimiento, es decir, incluyó algunas y desechó otras, lo que indica que la inclusión de cada una de las definiciones es subjetiva. Además, el enunciador se presenta durante todo el discurso de la pieza, y el *enunciatario* se evidencia en la primera parte, en las definiciones (*narratio*) dadas, antes de la develación de la marca. Las definiciones funcionan como conmutadores que marcan la presencia absoluta de una enunciación discursiva emotiva. El discurso se desarrolla, progresivamente, mediante definiciones que trabajan sobre un *insight* particular de la sociedad. Carina Caporale, de Punto Ogilvy, comenta que, al tratarse de comunicación institucional, la campaña era *multitarget*. A diferencia del BBVA, no se hace ninguna referencia a los productos del Banco, sino a

sus valores y atributos. En la pieza no se observan los públicos del Santander, sino, como afirma la publicista: “Están los públicos del Uruguay”²⁴⁵. A pesar de que la develación de la marca tiene lugar en la segunda mitad del discurso, todas las definiciones acerca del crecimiento se relacionan con ella, por lo que es pertinente afirmar que su presencia en la primera parte del discurso es connotada. “Crecer es lo que hacemos hace más de 150 años” significa que todo lo anteriormente mencionado es lo que hace el Banco desde su fundación, todos los atributos positivos del crecimiento como proceso no son inherentes a los seres humanos, sino que tienen que ver con el sujeto institucional, es decir, con el Banco, lo cual implica asumir al crecimiento no como proceso natural, como “algo dado”, sino como el resultado de un esfuerzo y trabajo paulatino y sostenido a lo largo del tiempo. Esta cuestión, enmarcada en la culminación de un proceso de fusión que convirtió a la institución en el banco privado más grande del país, pretende reflejar, publicitariamente, una realidad: “Nosotros quisimos hacer una campaña de crecer (...) porque una fusión siempre es crecer (...) Cualquier movimiento tan importante y positivo como fue éste para el Uruguay, es crecer”²⁴⁶.

La aparición del Banco y la referencia a su historia, mediante un mosaico de imágenes emblemáticas, podría hacer suponer que el discurso toma un camino hacia la enunciación histórica. Sin embargo, no se presenta cualquier historia, sino la historia de Santander y la elección de las imágenes e hitos; es un recorte altamente motivado y subjetivo. El discurso continúa siendo cien por ciento subjetivo, a pesar de referir a la historia. La aparición de ésta en el relato constituye una suerte de “cuasi-conmutador” del discurso histórico, ya que es un conmutador que no logra desarrollarse, es absorbido, completamente, por la subjetividad del discurso. En toda la pieza de televisión la llamada a los destinatarios es implicativa y directa.

La pieza gráfica “Gotas en el ventanal” presenta a una mujer mirando llover a través de un ventanal. La estrategia discursiva de esta pieza es ambigua, en tanto la posición del rostro de la protagonista en “tres cuartos” tiene una funcionalidad doble, ya que, como afirma Péninou, puede participar indistintamente de los dos regímenes (historia y discurso). El “tres cuartos” se sitúa más en el régimen de la invitación que en el de la intimación, en la sugestión más que en la afirmación, en el matiz más que en la aseveración. La mirada es menos agresiva que en la posición frontal y no busca el encuentro con el “otro”. El personaje en “tres cuartos” presenta una mirada menos incisiva, más dulce y reflexiva. Las características del rostro en “tres cuartos” definidas por Péninou se hacen claramente presentes en este texto del Santander: delicadeza, pudor en la protagonista, fragilidad, sonrisa tímida y

²⁴⁵ Caporale, C. (2012).

²⁴⁶ Op.cit.

mirada indescifrable²⁴⁷. El *slogan* de la campaña, “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”, está en consonancia con la imagen del personaje: se trata de una mujer que piensa con calma, que reflexiona. Podría afirmarse incluso que ella deja volar su imaginación mientras observa algo tan cotidiano, simple y natural como la lluvia. En todo caso, si deja volar su imaginación no es en un sentido “loco” o aventurero, sino en el sentido de planes y metas. Es decir, se dispara la imaginación pero en los marcos de racionalidad y seguridad que un buen banco puede permitir. La presencia del enunciador se constata en la marca y en su *slogan* como signos que ratifican el sentido general del discurso.

La situación cambia en el aviso gráfico llamado “Playa”, que presenta a un señor mayor con una niña, parados en la orilla de la playa, en postura y gesto de mirar hacia el horizonte. Podría suponerse que se trata de un abuelo con su nieta. Como los personajes están de espaldas, la implicación del receptor es menor. La posición de los personajes de perfil o de espaldas produce una inversión en la relación de lectura, ya que el lector pasa de ser mirado a ser quien mira. Los personajes de la imagen son de quienes se habla y a quienes se muestra. Este tipo de enunciación parecería inhabilitar al destinatario a participar de la escena. Sin embargo, la implicación no está del todo ausente.

La imagen construye sobre la base de la transferencia lo que no pudo edificar sobre la base de la mirada: el código posicional se difumina en beneficio del código de la identidad; lo que hará funcionar o no la identificación y, por tanto, la implicación será la elección misma de los personajes, en cuanto representativos de un determinado mundo social, de un cierto tipo de ser o de una cierta ejemplaridad de conducta²⁴⁸.

La implicación del destinatario en el texto está determinada por el impacto que genera el aviso en sí mismo, mediante el paisaje, que en este aviso es protagonista, y los personajes de espalda. Es una imagen muy paternalista, y a la vez cálida y tierna, que propone la integración de generaciones, perfiles e historias de vida, al igual que ocurrió en la fusión. (Más adelante se analizará con mayor profundidad la unión generacional representada en la pieza y otras connotaciones que ésta propone).

Con respecto a la estrategia de enunciación empleada en las piezas gráficas diseñadas específicamente para el interior del país, se observa que todas mantienen la misma lógica. Para estos avisos se utilizó a los propios clientes del Banco como protagonistas, y se pusieron en juego los códigos culturales que respetasen los localismos propios de las comunidades. Las piezas muestran a un habitante de la

²⁴⁷ Péninou, G. (1976).

²⁴⁸ Op.cit., p. 137

comunidad, cuyo lugar de trabajo funciona como punto de referencia para demostrar que el Santander está cerca de todos y cada uno. “En Mercedes a 20 mts. de lo de Oscar”, “En Salto a 20 mts. de lo de Rosario”, “En Colonia a 70 mts. de la Farmacia de Carlos”. A Oscar, Rosario y Carlos, entre otros, se los presenta en su lugar de trabajo, porque se utilizó como recurso creativo y estratégico la realidad generalizada de que en el interior las personas se conocen entre sí y algunos establecimientos funcionan como puntos de referencia y ubicación. Además, “los Gerentes de los bancos en el interior (...) no están alejados, son los vecinos (...) Entonces, decirle [a los destinatarios] `estamos a la vuelta del Pocho´ o `a la vuelta del panadero´, era una forma de [generar] identificación”²⁴⁹. Asociarse con establecimientos o personajes “conocidos” en una localidad devela la intención del Banco de presentarse como una institución cercana y empática, y afirma el objetivo de lograr que los habitantes reconocieran al Santander como una marca con la que conviven habitualmente y que forma parte de sus vidas. En el interior, el banco como institución “es un actor social muy importante, tiene otra influencia en la comunidad (...) no desde el punto de vista bancario, sino desde el punto de vista social (...) Es un punto de encuentro en muchas ciudades”²⁵⁰. La estrategia de enunciación en estas piezas es altamente discursiva, con una fuerte presencia del enunciador y un marcado propósito de generar identificación por parte del *enunciatario*. La frontalidad de los personajes, y su postura, los ubica en una situación de cierta superioridad respecto a los destinatarios, en tanto referentes locales. Los personajes toman la iniciativa del discurso, pero no se ubican en posición de respuesta; simplemente: informan, dicen, anuncian. El discurso funciona en primera persona y es imperativo²⁵¹. Se trata de una publicidad de presentación, en la que miembros conocidos en sus respectivos entornos, funcionan como presentadores del banco del cual son clientes.

La estrategia de enunciación que se evidencia en la acción BTL, “Banco de ideas”, es también altamente discursiva. No se apela a la historia, al pensamiento lógico, racional, ni se busca ser objetivo. Al contrario, es un discurso emotivo impregnado de la subjetividad de todos los funcionarios del Banco. Aquí radica una característica interesante de esta acción: el modelo de comunicación que propone no implica un enunciador, sino 700 enunciadores; no es el Banco quien habla sino su recurso humano, unido y comprometido, es su gente quien toma la voz de la marca. La participación, la horizontalidad, la interacción y la libertad de expresión y opinión revelan una estrategia discursiva que busca ser subjetiva y muy implicativa.

²⁴⁹ Caporale, C. (2012).

²⁵⁰ Op.cit.

²⁵¹ Péninou, G. (1976).

7.3. Funciones de la publicidad

En la campaña del Banco Santander, al igual que en la del BBVA, predominan dos funciones de la publicidad que se complementan entre sí: denominación y predicación. La denominación se evidencia en la necesidad del Banco de volver a presentarse en sociedad luego de atravesar un largo proceso crítico, marcado por el estallido del mercado bursátil norteamericano, que si bien no afectó directamente a Uruguay, se tomó en cuenta como contexto en el que se desarrolló parte de la fusión y la campaña. Por lo tanto, Santander tenía que volver a nombrarse, plantearse como lo que era: el banco privado más grande del país. Y la campaña orientada al interior del país fue, claramente, publicidad de presentación: “Soy Santander y acá estoy”.

La función de predicación en la campaña del Santander está relacionada, al igual que en la de BBVA, al riesgo que sufrió el Banco de perder valor de imagen de marca, en tanto pudo haberse visto afectada durante el proceso. La culminación de una operación de fusión entre dos empresas requiere, necesariamente, volver a plantear los valores y la personalidad de la institución. Es una forma de demostrar solvencia y generar confianza, de garantizar que todo sigue igual, o mejor. Sin embargo, la necesidad de calificación para el BBVA era más fundamental que para el Santander. Éste ya había desarrollado en el pasado campañas específicas de comunicación institucional, comunicación de valores e imagen de marca. En la etapa previa a la fusión había lanzado la campaña *Grandeza y cercanía* para fijar ciertos atributos y comenzar a manejar otros, que sembrarían el terreno para la campaña de fusión. Esto, sumado a las repercusiones que tuvieron en la sociedad sus acciones de comunicación interna, como la actividad con Pelé, sirvieron para que, ya en el período previo a la fusión, el Banco fuera afianzando su imagen y avanzando en la generación de confianza. La campaña que se analiza predica los aspectos positivos del crecimiento y la manera como esto se relaciona con Santander: un banco más grande, lleno de oportunidades, más sabio, que avanza y se supera a sí mismo.

Con respecto a la operación discursiva que deriva de la función de denominación, en la campaña general se evidencia el régimen de exposición, ya que no hay un intermediario que funcione como presentador del mensaje. Sin embargo, en las piezas del interior se evidencia el régimen de ostentación ya que sí hay un presentador, que opera como un intermediario para introducir al Banco. En el resto de los textos que componen la campaña predomina la exposición, ya que el Banco se presenta a sí mismo y la comunicación gira, completamente, en torno a *él*.

El discurso metafórico se observa en gran parte de la campaña. Podría incluso decirse que toda la campaña es una gran metáfora del crecimiento, del progreso y del trabajo en equipo. Se trata de un crecimiento cualitativo y no cuantitativo, que se asocia con la idea de avanzar e “ir a más”. Santander no es un banco estancado en el tiempo, sino que crece y apunta a superarse constantemente; a progresar. La campaña buscó amplificar una realidad interna caracterizada por el trabajo en equipo, la unión y el compromiso logrado mediante la integración de las culturas de dos instituciones. Por eso, la campaña empleó una estrategia de comunicación de adentro hacia afuera, proyectando sobre la sociedad definiciones que se tomaron a nivel de la comunicación corporativa.

La pieza de televisión “Crecer” recurre a la metáfora en, prácticamente, todas las definiciones de crecimiento que propone. Y en tanto se enuncian, acompañadas por sus respectivas imágenes visuales, el Banco está ausente. Se produce un desplazamiento de la marca, la cual es sustituida por un conjunto de definiciones de crecimiento con las que el Santander quiere asociarse. La marca se presenta al final de la pieza, para afirmar que todo lo comunicado se relaciona con ella, que Santander creció, crece y seguirá creciendo. “Crecer es ascender”, “Es el último dobladillo”, “Es heredarle la ropa a tu hermano”, “Es un germinador”, “Es terminar un libro” y “Es lavarte los dientes sin que nadie te lo recuerde”, entre otros aspectos. Cada una de estas metáforas tiene un sentido principal que hace referencia al crecimiento. Pero no a cualquier crecimiento, sino a un crecimiento positivo, optimista y sólido. Un germinador es un elemento que requiere un cuidado especial, es natural y crece en la tierra, lo que indica que es una estructura sólida. Terminar un libro implica saber más, o, como dice la pieza, “volverse más sabio, seguir aprendiendo”. La imagen de un joven enseñándole computación a una señora mayor connota la integración generacional que implica el aprendizaje y transmisión de experiencias, en este caso, de una generación joven a otra mayor. Santander crece con las experiencias de todos sus miembros, es un banco en el que importan las ideas de todos. La imagen del joven colocando su mano sobre la mano de la señora, para juntos manejar el *mouse* de la computadora ratifica la unión de dos generaciones que se integran para lograr un proyecto. La señora no está sola frente a un mundo nuevo y desconocido, sino que tiene el apoyo del joven, quien la asesora, la respalda y la acompaña. Esto connota que Santander sabe que el mundo bancario y financiero puede ser complicado y difícil de comprender, por eso asesora, acompaña y cuida a sus clientes, buscando el mejor camino para ambas partes. Las frases: “El último dobladillo” y “heredarle la ropa a tu hermano” son metáforas que aluden al crecimiento en la interna familiar, al igual que “pasar a ser *e hijos*”. La primera implica un crecimiento físico y saludable, y la segunda simboliza el progreso laboral de una empresa en la que los hijos se integran para seguir trabajando en el camino que sus antecesores construyeron; historia, tradición y continuidad. El concepto “Es una abreviatura antes del nombre”, por su parte, acompañado por imágenes de las abreviaturas “Dr.”, “Prof.” y “Esc.”, constituye una metáfora de crecimiento profesional. Representa el logro de un objetivo muy importante: obtener un

título. Y la frase “Crecer es algo que no pasa en un día, crecer es algo que te va pasando”, mientras se muestra a una niña que mide su altura en una pared que ya tiene varias marcas, es una metáfora que refiere al crecimiento constante del Santander y no al producto de una operación de fusión puntual. Simboliza un crecimiento progresivo y afirma el hecho de que Santander no necesitaba comprar nada para ser grande, ya era grande en el mundo antes de la fusión, porque su crecimiento venía siendo constante y sostenido (“algo que te va pasando”) y no puntual o compulsivo (“algo que no pasa en un día” / en una fusión). La definición de crecer como “Darse cuenta de que uno más uno pueden ser tres y que tres son invencibles” representa el efecto sinérgico generado como producto de la fusión de dos instituciones tan diferentes, la complementariedad entre las culturas y enfoques de negocios de ambos bancos; el hecho de que crecer pasa por lo cualitativo más que por lo cuantitativo. A su vez, connota las características de solidez, confianza y seguridad, cruciales y necesarias en el sector bancario. A partir de la fusión, Santander ya no es únicamente un banco sólido y confiable, sino que se convirtió en una institución invencible, un banco sin límites para las ideas y las oportunidades. En síntesis, todas las situaciones que conforman la pieza televisiva constituyen diferentes *insight* de la sociedad uruguaya. Se observa un entendimiento “fino” de rasgos de la sociedad y el rescate de aspectos mínimos que, a veces, se desarrollan de manera inconsciente, pero que tienen mucho sentido y valor para la comunidad. El *insight* publicitario, precisamente, observa lo cotidiano, detecta sentimientos e intuye el estilo de vida de las personas.

En la pieza gráfica “Playa” se evidencia una operación discursiva metafórica también relacionada con el crecimiento. El abuelo y su nieta marcan la presencia de dos generaciones diferentes. El hecho de que los personajes estén tomados de la mano, indica la unión de dos generaciones. También podría simbolizar la unión de dos culturas, Santander y ABN, ya que el abuelo y su nieta representan dos estilos y formas de vida diferentes, porque, precisamente, pertenecen a generaciones, entornos y culturas distintas. La unión generacional y la integración cultural, de alguna forma, implican un proceso de puesta en común entre Santander y ABN, de comunión de valores, experiencias y conocimientos. Refiere al efecto sinérgico producto de la fusión, la complementariedad existente entre ambas instituciones y el tomar lo mejor de cada una de ellas. El abuelo y su nieta constituyen un símbolo del transcurso del tiempo. El abuelo simboliza una persona llena de sabiduría y experiencias, y la niña un ser con ganas de aprender y con toda su vida por delante. Precisamente, el horizonte que se muestra en la imagen podría significar el futuro de la niña y lo que está por venir. La niña no va a estar sola en el futuro, sino acompañada y guiada por las enseñanzas y experiencias de su abuelo. Las ideas trascienden en el tiempo, al igual que el Santander, un banco que escribe su historia hace más de 150 años. El horizonte es intangible e infinito, al igual que los sueños de una niña que tiene todo por delante. Estas ideas configuran un paralelismo pleno con el Banco Santander y lo que desea comunicar: un banco con experiencia y con largo futuro por recorrer, una institución que se construyó

de generación en generación, que reconoce su historia y que todavía tiene deseos de aprender y seguir superándose. Y a su vez todo esto manifiesta la cercanía del Banco con la comunidad, ya que no se dirige a ella desde una posición de superioridad o dominio, que destaque lo grande que es, sino que, por el contrario, admite que tiene mucho por aprender e invita a hacerlo junto con su gente: funcionarios y clientes.

La acción BTL, “Banco de ideas”, es una metáfora de trabajo en equipo, unión de culturas y respeto por las personas. Siendo conscientes de que el éxito de la fusión iba a depender de cómo se viviera la integración en el ámbito interno y del grado de compromiso que asumieran los funcionarios, el Banco diseñó una acción con la que buscó *empoderar* a los empleados, convertirlos en los protagonistas, sin que la marca se ubicara por encima. Como dice Fernanda Murias, de Punto Ogilvy, “[se buscó] que ellos mismos sintieran que podían lograr un proyecto tan complejo juntos, que era sencillo hacerlo”²⁵². La acción del edificio es una metáfora del primer proyecto en conjunto realizado por ambas plantillas de funcionarios (Santander y ABN). Esta acción, fundamental en la campaña publicitaria del Santander, demuestra que la campaña en sí misma fue una metáfora de unión y trabajo colectivo.

El discurso *sinecdótico*, también derivado de la publicidad de predicación, se observa en la acción *Bellow the line* del edificio. Cuando las ideas de los empleados fueron plasmadas en la fachada de la Casa Central, se culminó con un proyecto, denominado “S-día”, que significó mucho más que empapelar el frente del edificio. El *ploteado* de la fachada central representó a un todo mucho más grande. Fue el paso a la esfera pública de meses de actividades “hacia adentro” de integración y gestión comunicacional. La acción BTL puso de manifiesto una representación incompleta pero sugerente de una totalidad. Con esta acción el Banco buscó amplificar una realidad interna. En el libro de Hannah Arendt *La condición humana*, la autora establece que todo lo que aparece en la esfera pública puede ser visto y oído por todo el mundo, tiene una amplia publicidad. Sin embargo, no todo puede soportar el brillo y la luz que genera la presencia en público, sino que solamente se tolera lo considerado apropiado, digno de verse u oírse. “El término público significa el propio mundo, en cuanto es común a todos nosotros y diferenciado de nuestro lugar poseído privadamente en él”²⁵³. Por lo tanto, el Santander puso de manifiesto una parte, visible y *enunciable*, de una totalidad más grande y privada. De acuerdo con la definición de Arendt, Santander buscó que el mensaje que saliera a la esfera pública fuese visto por todo el mundo, que tuviera la más amplia publicidad.

²⁵² Murias, F. (2012).

²⁵³ Arendt, H. (1993), p. 61.

La sinécdoque se observa claramente en las imágenes de la pieza de televisión que acompañan la frase “Crecer es avanzar”. Son tres imágenes que representan un auto: el marcador de kilometraje y dos espejos retrovisores en los que se refleja el camino transitado. Cada una de estas imágenes hace referencia a un todo: el auto. Las partes del auto constituyen una representación incompleta pero sugerente de la totalidad, y que, a su vez, se relaciona con el mensaje de la campaña. El marcador de kilometraje en acenso, efectivamente, implica avanzar, ir hacia adelante, aumentar y progresar. Podría, incluso, referir a la solidez y confianza que genera un auto con muchos kilómetros recorridos. Los kilómetros recorridos que forman parte del pasado, representan la historia del vehículo, son su trayectoria. El camino connota las ideas y las experiencias vividas. El auto perfectamente podría ser el Banco: una totalidad con una extensa historia y trayectoria, pero que avanza y mira hacia adelante. Una institución que crece, como el kilometraje del auto y que, culminada la fusión, empezaría a recorrer un nuevo camino, fortalecido por sus experiencias pasadas y las del ABN.

Además de las operaciones discursivas que derivan de las funciones de la publicidad, se evidencian otras operaciones significantes. La suspensión, por ejemplo, se constata en varios momentos: primero, en la ausencia de la marca durante, prácticamente, toda la pieza de televisión, seguida de su aparición, al final, para ratificar que todo lo mencionado tiene que ver con ella. En segundo lugar, hay una suspensión en el inicio de la pieza, cuando se introduce el término “crecer”, previo a la enunciación de las sucesivas definiciones. Es el *exordio*, antes mencionado. Y, por último, la suspensión se observa en la campaña de expectativa del Banco, previo al lanzamiento de la campaña oficial.

La alegoría es una figura retórica que, de alguna manera, sirve para definir la acción *Bellow the line* en la Casa Central. Esta operación significativa consiste en la representación de una idea de manera figurada mediante formas humanas, animales y objetos inanimados. La alegoría puede estar compuesta por una sucesión de metáforas que representan un pensamiento o un concepto más general, complejo o una experiencia humana real²⁵⁴. La acción BTL constituye una alegoría de lo que el Banco y sus empleados eran: un gran proyecto. Fernanda Murias asegura que el hecho de plasmar sus ideas y pensamientos en el edificio, de alguna forma, indicaba que los funcionarios se comprometían a dar lo mejor de ellos, y a manifestar sus expectativas acerca de su futuro banco. La frase “Con nuestras ideas construimos el banco privado más importante del país. Imaginate ahora lo que podemos hacer con las tuyas” comunicaba, pública y abiertamente, la unión de los empleados. La expresión “Imaginate ahora lo que podemos hacer con las tuyas” constituía una invitación a la sociedad a formar parte de un banco abierto y motivado a recibir sus ideas y propuestas.

²⁵⁴ <http://www.retoricas.com/2009/06/definicion-de-alegoria.html>

7.4. Mensajes reconocibles en el discurso publicitario

De acuerdo con la clasificación de Péninou, los mensajes reconocibles en el discurso publicitario de esta campaña son:

- a) El mensaje de pertenencia al género, que permite reconocer que, efectivamente, se trata de un texto publicitario. Más allá de que, en el caso de la televisión, la pieza se ubique en la tanda (espacio dedicado a la publicidad), la pertenencia al género se evidencia en que todos los textos producidos para esta campaña tienen la firma de la agencia en el ángulo superior derecho. Esto da cuenta de que es un texto generado con fines publicitarios. No hay duda de que esta campaña, al igual que la del BBVA, busca cumplir las funciones de la publicidad de crear imagen, posicionar, nombrar y generar recordación de marca.
- b) El mensaje de referencia al emisor, que asegura la identificación de los autores de la pieza. Este mensaje se observa, en primer lugar, en la firma de la agencia sobre todos los textos creados. Es la explicitación del autor del texto. Por otro lado, la propiedad del texto (el dueño y protagonista) está dada por la aparición de la marca, la cual cierra como protagonista de todos los materiales.
- c) El mensaje icónico se evidencia mediante una representación analógica o una representación simbólica. Las imágenes de la pieza de televisión constituyen una analogía acerca del crecimiento. Nunca se muestran imágenes o situaciones completas, sino partes de ellas, íconos que refieren a una totalidad: el crecimiento constante del Banco Santander.
- d) El mensaje referencial es la información transmitida en las piezas de comunicación. Este mensaje se presenta con menor intensidad y reconocimiento que en la campaña del BBVA. El Santander no comunica sucursales, productos o servicios, facilidades o beneficios. Comunica valores relacionados con el crecimiento de una institución. Prácticamente no hay información, ni siquiera en las piezas gráficas, en donde la posibilidad de brindar información es mayor.
- e) El mensaje de implicación se visualiza en dos sentidos. El primero de ellos se manifiesta en la búsqueda de identificación a través de todas las imágenes mostradas: desde el abuelo con su nieta en la pieza gráfica, hasta en cada una de las definiciones de “crecer” dadas en el *spot* de televisión. Y, en segunda instancia, se implicó a terceros en la campaña mediante la

colocación de un telescopio en la Plaza del Entrevero, frente a la Casa Central, para que las personas que por allí pasaran pudieran leer los mensajes de los empleados plasmados en la fachada del edificio.

- f) El mensaje de inferencia es la connotación que deriva de lo anteriormente mencionado, el que genera sentido. No cabe duda de que el mensaje connotado de toda la campaña es el crecimiento del Banco. No un crecimiento a nivel de tamaño y de activos, producto de la fusión con ABN, sino un crecimiento de beneficios y oportunidades, de las ideas y de los negocios. El discurso publicitario priorizó la comunicación de un crecimiento cualitativo sobre el cuantitativo. El beneficio de marca derivaba del crecimiento de la institución y, como afirma Caporale, de Punto Ogilvy: “Ahora esta marca es más grande y a vos te va a servir” (...). “Nosotros crecimos”. “Vos vas a crecer con nosotros”²⁵⁵.

Con respecto a la información “pura y dura” propia del mensaje referencial, la misma es prácticamente nula. El estímulo publicitario apela a datos ya proporcionados. Es sabido que cuando se lanzó la campaña publicitaria varias etapas de comunicación interna, externa y acciones de gestión de prensa ya habían sido concluidas. María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación del Santander, afirma: “Era una noticia que ya se recontra venía manejando en el mercado y en la prensa”²⁵⁶. Esto, además, constituye una de las razones por las cuales en las publicidades nunca se nombra ni al ABN ni al Crédito, en los respectivos casos. Del Campo comenta que “ABN” no era una palabra prohibida, y que siempre que se tuvo que informar al respecto, se mencionó sin ningún inconveniente. Sin embargo, a nivel publicitario era innecesario mencionar al ABN, ya que la fusión y los detalles eran noticias conocidas, y porque la comunicación publicitaria no debía ser la responsable de manejar este tipo de información. Como explica Del Campo: “Cuando pensás en cómo tienen que llegar determinados mensajes, la publicidad no es la única, ni la principal y, muchas veces, no es la más conveniente y, otras veces, no debería ni existir para llegar a determinados públicos”²⁵⁷.

La ausencia de información “pura y dura” se relaciona estrechamente con toda la información proporcionada en las etapas previas. Lisa Block de Behar establece:

Se trata de una relación muy natural. Decimos que la parte textual es la que proporciona, dentro del complejo mensaje integrado, la cuota de información más importante, de ahí que si la información se da por

²⁵⁵ Caporale, C. (2012).

²⁵⁶ Del Campo, M. M. (2012).

²⁵⁷ Op.cit.

satisfecha, el anunciador se puede permitir avances en la plástica o hacia otras formas de arte disponiendo de manos más libres para el puro juego estético que se procure hacer²⁵⁸.

En la campaña del Santander parece haber una ausencia de mensaje lingüístico –que cumple la función de informar y anclar el mensaje icónico codificado–, la información “pura y dura” está sobreentendida. Sin embargo, la publicidad surge por un acto de verbalización, de denominación: de marca. En el mundo publicitario un objeto es inseparable de su nombre, de su marca. Está firmemente adherido a su nombre²⁵⁹. La marca “Santander” aparece en todos sus textos: verbalizada en la pieza de televisión y resaltada en las piezas gráficas. Todos los avisos gráficos comparten la misma estética: diseñados en escala de grises, siendo el rojo del *slogan* de la campaña y el logo de la marca los únicos colores. Este tratamiento logra resaltar la marca y su participación en la pieza.

7.5. Tono y estilo de la campaña

El tono y el estilo de la campaña publicitaria que aborda este trabajo es el mismo que empleaba el Banco Santander antes de su fusión. Cabe destacar que en ninguna de las dos campañas de fusión objeto de esta investigación se produce un quiebre con el tono y estilo de comunicación anterior. No hay “un antes y un después”, y un estudio sobre historia publicitaria de ambos anunciantes, daría como resultado que ambas marcas, prácticamente, mantienen los mismos tonos y estilos²⁶⁰.

La función referencial que propone Jakobson aparece mínimamente. Se activa por la presencia de la marca en todos los materiales de comunicación. Pero de ninguna manera esta campaña tiene un tono informativo. La función conativa se evidencia en el tuteo a los destinatarios: “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”. Queda claro que se le está hablando a los destinatarios, se los quiere captar y conseguir su atención. Hay un predominio absoluto de la función poética, utilizada para embellecer el discurso y volverlo más persuasivo. La función poética es la que le otorga el tono a la campaña: cercano, cálido, emotivo y reflexivo. Podría decirse, incluso, que emplea un tono empático, sensible, familiar y compresivo. Un tono altamente emotivo por los recursos que utiliza: la imagen del abuelo con su nieta, por ejemplo, y la apelación a la memoria y sentimiento de muchas personas que se identifican con las definiciones propuestas en la pieza de televisión (*insight*). El hecho de que la

²⁵⁸ Block de Behar, L. (1992), p. 50.

²⁵⁹ Op.cit.

²⁶⁰ Al iniciar la tesis se investigó el pasado comunicacional del Santander y BBVA con el objetivo de encontrar diferencias en el tono y estilo de la comunicación, y así poder constatar “un antes y un después”. Para el Banco Santander se estudió la comunicación audiovisual del período 2006–2008 (hasta la fusión), y para el BBVA el período 2009–2011 (hasta la fusión).

metáfora sea el recurso retórico principal del discurso publicitario del Santander, contribuye a que el tono de la campaña sea emotivo y reflexivo. Según Le Guern, una de las funciones de la metáfora, *movere*, se orienta a la persuasión y provocación de un efecto en los destinatarios. “La metáfora tiene casi siempre por función expresar un sentimiento que [se] intenta [que] sea compartido”²⁶¹ El autor asegura que la metáfora es uno de los mecanismos más eficaces para transmitir una emoción.

El concepto central de la campaña (“Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”), que funciona como *slogan*, exige cierta reflexión por parte de los destinatarios. Una codificación coherente con los objetivos de la campaña es que Santander creció, no solamente en tamaño, sino en ideas y oportunidades. Más específicamente, Santander creció gracias a las ideas y el valor que éstas representan para la institución. Las ideas constituyen el capital o el activo más importante del Banco. Si bien la campaña emplea un tono cercano, no es un tono amigable. Santander no busca ser el banco amigo, sino el banco socio y asesor, el banco que entiende y protege a sus clientes. “Un banco que está al lado tuyo, muy cerca, pero no es el canchero”²⁶². Carina Caporale asegura que un banco nunca podrá ser amigo de la gente, ya que, en muchos casos, implica para el usuario una obligación o un deber y, además, las sucesivas crisis han provocado que los bancos, en general, perdieran mucha credibilidad en la sociedad.

7.6. La teoría del espectáculo: “Banco de ideas”

Con el fin de enriquecer el análisis de la acción *Bellow the line*, “Banco de ideas”, se considera pertinente enmarcarla en la teoría del espectáculo definida por Jesús González Requena en su libro *El discurso televisivo: espectáculo de la posmodernidad*. El edificio constituyó un espectáculo, un obstáculo en la mirada de los espectadores, un elemento novedoso. El espectáculo surge de la puesta en escena de dos factores: una actividad y un sujeto espectador. En otras palabras, el espectáculo nace de una relación dialéctica en la que estos elementos entablan una relación espectacular. “Podemos definir la relación espectacular como la interacción que surge de la puesta en relación de un espectador y de una exhibición que se ofrece”²⁶³. Es importante destacar a cuál de los sentidos del sujeto se apela para la creación de la relación espectacular. González Requena descarta el gusto, el olfato y el tacto, bajo la premisa de que nadie cataloga como espectáculo cuando se saborea un manjar, cuando se huele un perfume o cuando se acaricia un cuerpo. Cuando estos sentidos actúan no hay una distancia entre el

²⁶¹ Le Guern, M. (1990), p. 86.

²⁶² Caporale, C. (2012).

²⁶³ González Requena, J. (1992), p. 55.

sujeto que percibe y el objeto de su estimulación. Por el contrario, estos sentidos se caracterizan por la intimidad y la cercanía entre quien percibe y el objeto percibido. El espectáculo y, la resultante relación espectacular, se construyen en la distancia, privilegiando el alejamiento sobre la intimidad. Sin embargo, el alejamiento no puede ser extremo, como sucede en el caso del oído: la voz del otro materializa una distancia, pero provoca un exceso de alejamiento. No hay espectáculo, sino quizás, referencia a un espectáculo que se desarrolla en otro espacio, y las transmisiones deportivas son el ejemplo más claro de esta idea. En los espectáculos en los que el sonido desempeña un papel fundamental, como un concierto musical, el oído comparte su tarea con la vista. En síntesis, la vista se presenta, en cualquier instancia, como el sentido primordial en la creación de la relación espectacular. Esta relación está integrada por un cuerpo que se exhibe en presencia distanciada de la mirada de un espectador²⁶⁴.

Una mirada, una distancia, un cuerpo que se exhibe afirmado como imagen que fascina. He aquí, entonces, los elementos necesarios para una situación de seducción. Pues lo que pretende el cuerpo que se exhibe es seducir, es decir, atraer –apropiarse– de la mirada del otro²⁶⁵.

La salida a la esfera pública del proyecto “S-día”, que plasmó las ideas de los 700 funcionarios del Banco, conformaron la acción BTL llamada “Banco de ideas”, que pretendía expresar, entre otras cosas, que Santander estaba formado y construido con las ideas de los empleados. El edificio se convirtió en una propuesta publicitaria que la agencia de publicidad ideóloga de la campaña define como la propuesta de vía pública más grande y jamás vista en Uruguay²⁶⁶. Esta acción constituye un espectáculo: el edificio funciona como un cuerpo que se exhibe a la mirada de sujetos espectadores. El vínculo espectacular se configura por los sujetos que miran y el edificio (el cuerpo) que actúa para ellos, que se ofrece a su mirada. Este espectáculo no se agota simplemente en la mirada, ya que es portador de un simbolismo, otro miembro de la relación espectacular. El edificio se presenta como portador de sentido: “Con nuestras ideas construimos el banco privado más importante del país. Imaginate ahora lo que podemos hacer con las tuyas” era el nexo que unía el adentro y el afuera. El cuerpo en exhibición representaba una realidad interna y simbolizaba la unión y el compromiso de todos los funcionarios, y demostraba a la sociedad la solidez, el crecimiento y la magnitud del Santander. Este espectáculo constituye un silogismo: “Si los empleados confían en el Banco y los clientes confían en los empleados, entonces los clientes confiarán en el Banco”.

²⁶⁴ González Requena, J. (1992).

²⁶⁵ Op.cit., p. 58.

²⁶⁶ Video recopilador de la acción BTL “Banco de ideas”.

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones de este trabajo responden a los objetivos planteados al comienzo de la investigación, es decir, al interés de comparar cómo dos organizaciones bancarias resuelven, desde el punto de vista de la gestión comunicacional, una situación de fusión con otras instituciones del sector.

En base a los postulados de la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss, la investigación estuvo orientada a la comprensión y explicación del problema en análisis: cómo se gestiona y desarrolla la comunicación en un proceso de fusión bancaria. El acercamiento al problema exigió enmarcar al objeto de estudio publicitario dentro de una estrategia de comunicación corporativa más amplia, considerado que la campaña publicitaria debería desprenderse de una estrategia corporativa global. Esta idea constituyó el punto de inicio de la investigación. Si bien el trabajo no se orientó a verificar la hipótesis inicial, la información recabada y los diferentes análisis reafirmaron el supuesto tomado como punto de partida, el cual a su vez está sustentado en una base empírica que opera como “carga de prueba”. La publicidad, si bien constituye una herramienta importante y necesaria, no es el componente fundamental para la comunicación de una fusión bancaria; pero su sentido es relevante, en cambio, a la hora de reforzar la imagen y los valores de marca que surgen de lineamientos corporativos más generales.

8.1. Comparación de la información y categorización inicial

La codificación abierta permitió, frente a un amplio caudal de información, la elaboración de categorías de análisis que fueron desarrolladas en los capítulos anteriores. Estas categorías, conformadas por distintas propiedades, sirvieron para describir y analizar el comportamiento comunicacional de cada uno de los anunciantes involucrados en la investigación: Santander y BBVA.

Teniendo en cuenta que este trabajo refiere a un estudio comparativo, se considera pertinente, en esta instancia, enfrentar los dos componentes del objeto de estudio entre sí. A continuación se presenta una tabla comparativa que contiene las categorías que surgieron del análisis del objeto, y las propiedades correspondientes para cada uno de los anunciantes.

Categoría	Santander	BBVA
Estrategia general	Comunicar de adentro hacia afuera	Comunicar de adentro hacia afuera
Estrategia de comunicación publicitaria	Énfasis en la propuesta de marca (valores)	Énfasis en la propuesta de valor (productos)
Influencia internacional (de la cultura y la lógica de gestión)	Aprobación de los materiales	Aplicación del posicionamiento global
Comunicación de los bancos absorbidos	Silencio progresivo del ABN	Comunicación "en espejo"
Públicos de la campaña publicitaria	Amplio y heterogéneo (masivo)	Amplio y heterogéneo (masivo)
Posicionamiento buscado para la marca	Una oportunidad	Una solución
Estrategia de enunciación	Discursiva	Mixta
Funciones de la publicidad	Denominación y predicación	Denominación y predicación
Recurso retórico	Metáfora	Antítesis
Tono y estilo	Emotivo, cercano y reflexivo	Coloquial, amigable y humorístico

8.2. Integración y explicación de las categorías y sus propiedades

8.2.1. Estrategia general

Esta categoría refiere a la estrategia global desarrollada para la fusión. Se trata de una estrategia de comunicación corporativa, de la institución como sujeto que pertenece a una comunidad y que, constantemente, emite mensajes, ya sea de forma activa (comunicación planificada y controlada: publicidad y relaciones públicas, entre otras) o pasiva (los mensajes recibidos por los clientes o la sociedad en el día a día, “en el mostrador”). Con mayor o menor intensidad, ambos bancos desempeñaron una estrategia general de comunicación con énfasis en la interna del Banco. Gran parte de las acciones de comunicación estuvieron orientadas a la integración cultural entre las partes, entendiendo “integración cultural” como la unión de dos plantillas de funcionarios con diferentes perfiles y la fusión de dos instituciones con distintos orígenes matriciales y enfoques de negocio. El foco estuvo puesto en la gente, bajo la creencia de que los empleados son los responsables de ratificar la identidad de marca frente a la sociedad y así proyectar una imagen coherente. Se comprendió que la cantidad de clientes atraídos por la imagen de la empresa es altamente superior a la cantidad de

clientes “alcanzados” por medio de la gestión comercial y publicitaria²⁶⁷. En ambos casos primó la creencia de que los resultados, positivos y negativos, de la gestión comunicacional sobre los empleados, se extenderían hasta abarcar al resto de los públicos. Los funcionarios de las instituciones, las personas más cercanas a la marca, se convirtieron en el principal agente de comunicación.

8.2.2. Estrategia de comunicación publicitaria

La estrategia publicitaria del BBVA hizo énfasis en la propuesta de valor de la institución o, en otras palabras, en los productos y el servicio que comenzaba a brindar. Esto, de alguna manera, estuvo alineado con la filosofía corporativa del Banco. La misión del BBVA es “crear un futuro mejor para las personas” y se materializa en la creación de productos que apunten a “hacer más sencilla la vida de las personas”. Por eso, incluso en el marco de una campaña de comunicación institucional, el Banco presentó, sutilmente, algunos productos que luego ofrecería.

La publicidad del Santander no estuvo enfocada en la promoción de productos, sino de valores. La campaña buscó amplificar una realidad interna relacionada con el crecimiento de una institución integrada por personas con ideas, sueños y ambiciones, los cuales fueron plasmados en la fachada del edificio central para que toda la sociedad pudiera conocerlos. Los empleados ratificaron el mensaje de la campaña al hablar en primera persona, desplazando, en el plano manifiesto, el protagonismo de la marca “Santander”. Así surgió el silogismo: “Si los empleados confían en el Banco y los clientes confían en los empleados, entonces los clientes confiarán en el Banco”.

8.2.3. Influencia internacional (de la cultura y la lógica de gestión)

Esta categoría intenta dar cuenta de la influencia de los grupos internacionales (Grupo Santander y Grupo BBVA) sobre la estrategia de comunicación publicitaria y los mensajes emitidos. En el caso del BBVA, se observa una fuerte influencia internacional, ya que la campaña estuvo orientada a aplicar el posicionamiento global del Banco. Esto, entre otras razones, se debe a que la comunicación desarrollada como producto de la fusión fue la primera campaña publicitaria puramente institucional. En el pasado, el posicionamiento y la promesa marcaría se integraban a la propuesta comercial, es

²⁶⁷ Costa, J. (2002).

decir, a la comunicación de productos específicos. El BBVA se orienta a la creación de economías de escala en las diferentes regiones en las que opera y, además, considera fervientemente que una marca internacional, necesariamente, tiene que tener la misma identidad y buscar el mismo posicionamiento en todos los lugares. La “sencillez” es común al Grupo BBVA y, como afirma José Manuel de la Cruz, Presidente Ejecutivo del Banco, mientras en Uruguay se lanzó la campaña de fusión, en México, por ejemplo, simultáneamente otra campaña transmitía atributos similares.

El Banco Santander hizo foco en “el valor de las ideas”. Esta institución, más que aplicar su posicionamiento internacional, buscó ratificarlo. A diferencia del BBVA, Santander había desarrollado en el pasado varias campañas de comunicación institucional e identidad de marca. Incluso, antes de concluida la fusión, lanzó la campaña *Grandeza y cercanía* para reforzar el posicionamiento marcario y sembrar nuevos atributos que se oficializarían terminada la operación. Todas las campañas publicitarias de fusión desarrolladas en todos los países en los que el Santander adquirió al ABN, fueron diferentes entre sí. Si bien todos los materiales de comunicación del Banco, en cualquier país del mundo, tienen que ser aprobados por la Casa Matriz, en España, ésta no determina el concepto central, ni la estrategia creativa ni la de medios, entre otros elementos que hacen a la campaña. Por eso, lógicamente, todas las campañas de Santander mantienen un eje y una estética global, pero los conceptos, recursos creativos y medios seleccionados, son exclusivos de cada país.

8.2.4. Comunicación de los bancos absorbidos

Ambos bancos emplearon estrategias altamente diferentes. Desde el momento en que se firmó la compra hasta que se oficializó la operación, el ABN sostuvo una leve comunicación de sus productos mientras, por supuesto, siguió con su gestión de manera normal. El Banco comenzó a silenciar su comunicación institucional. El Santander, por su lado, aumentó su comunicación de productos y su comunicación institucional (la campaña *Grandeza y cercanía* es un ejemplo de ello), y comenzó, progresivamente, a ocupar espacios de los que el ABN se retiraba, como por ejemplo, auspicios de equipos deportivos. No se cerró el proceso con ambos anunciantes “gritando”, sino que la marca “ABN” ya estaba, prácticamente, silenciada.

El BBVA, por su lado, empleó una estrategia de acción “en espejo”, mediante la cual buscó adaptar, paulatinamente, todos los procesos de trabajo de los Bancos y la cartera de productos ofrecida, entre otros aspectos. A nivel de comunicación, se decidió que BBVA y Crédit debían seguir comunicando,

con el objetivo de mantener su posición en el mercado, sin afectar la clientela de cada uno. El “espejo” se explica en que si el Crédito anunciaba un producto, el BBVA también lo hacía. Llegó un momento en que la estrategia y política “espejo” dejó de ser especular y pasó a convertirse en una única política. Los bancos se transformaron en instituciones idénticas y fue entonces cuando se produjo el cierre de la operación.

8.2.5. Públicos de la campaña publicitaria

Las propiedades que integran esta categoría son comunes para ambas campañas. Al tratarse de comunicación institucional de difusión en medios masivos, las campañas estaban dirigidas a un público muy amplio y heterogéneo. Los mensajes que conforman el objeto de estudio tenían que “alcanzar” a toda la sociedad. De todas formas, se constatan sutiles diferencias en la concepción de los públicos de la campaña. Como ya se mencionó, el BBVA dejó entrever algunos futuros productos del Banco e, incluso, la pieza de televisión, “La vida debería ser más sencilla”, se desarticuló luego para convertirse en comerciales más breves, acotados y específicos. El Banco buscó comunicar que podía integrarse a la vida de diversos colectivos y perfiles ante sus muy variadas necesidades.

El Santander optó por una concepción más masiva en cuanto a los destinatarios de la campaña publicitaria. Cabe destacar que la fusión Santander–ABN se dio con anterioridad a la fusión BBVA–Crédit, lo que implica que fue la primera de las dos mega operaciones de fusión bancaria de los últimos 10 años²⁶⁸. La campaña del Santander no buscó representar a ningún público en particular, sino a la sociedad uruguaya en su sentido más amplio. Se diseñó bajo la creencia de que un cambio como el que se viviría, constituía un crecimiento positivo, no sólo para los empleados y los clientes de las instituciones involucradas, sino para todo el Uruguay.

8.2.6. Posicionamiento buscado para la marca

El posicionamiento buscado para cada una de las marcas en cuestión varió. Esto se debe a que cada una de las instituciones está inmersa en una cultura y filosofía corporativa diferente, y los objetivos de marca perseguidos debieron alinearse a ellas. El Banco Santander se presentó como una oportunidad

²⁶⁸ De esta forma se excluye la absorción del Bank Boston por el Banco Itaú y de COFAC por el Banco Banes, ya que son operaciones diferentes a las que enfrentaron los anunciantes de esta investigación.

en varios sentidos. Por un lado, una oportunidad de crecimiento de la institución y sus negocios, ya que incursionó en sectores en los que no gozaba de la mejor imagen, como la banca preferencial. A su vez, constituyó una oportunidad para los funcionarios, ya que, con el crecimiento de la institución, aumentan los desafíos y la posibilidad de progreso y desarrollo dentro de la empresa. Y, por último, significó un crecimiento de ideas y beneficios, de oportunidades para todos los públicos que el Banco pudiera contemplar. Como afirma Carina Caporale, el beneficio de marca para los clientes y la sociedad derivaba del crecimiento de la organización. Santander es una marca que creció y decidió invitar a la comunidad, los clientes y los funcionarios, a crecer con ella.

El BBVA, por su lado, se presenta como una solución a problemas cotidianos que hacen a la vida diaria de las personas. Es una marca que entiende a la gente y sabe cómo ayudarla, que está dispuesta a “hacer que las cosas resulten más sencillas”. El BBVA buscó posicionarse como un actor capaz de dar soluciones tan simples y eficientes como las presentadas en el *spot* de televisión, en una industria tan dinámica, cambiante, “abstracta” y compleja como es el sector bancario y financiero.

8.2.7. Estrategia de enunciación

De acuerdo con el criterio propuesto por Émile Benveniste, en la comunicación del Santander predominó una estrategia de enunciación discursiva, caracterizada por la presencia subjetiva del enunciador en todo momento, y del *enunciatario* en instancias puntuales. Todos los textos que compusieron la campaña eran emotivos y reflexivos, buscaban implicar al *enunciatario* en el mensaje. En la pieza de televisión, el Banco trató de asociarse con todas las definiciones, positivas y optimistas, acerca del crecimiento. La develación de la marca estuvo dada por la presencia de imágenes históricas y momentos célebres del Banco, hitos elegidos intencionalmente para reforzar la asociación con las definiciones de crecimiento. En la acción BTL, por ejemplo, el privilegio del discurso sobre la historia fue evidente. No se apeló al pensamiento lógico, racional, ni se buscó ser objetivo. Al contrario, fue un discurso emotivo marcado por la subjetividad y la sensibilidad de todos los funcionarios.

El BBVA empleó una estrategia de enunciación mixta, es decir, que conjugaba historia y discurso. En este punto se tornó preciso analizar cuál de las dos estrategias prevalecía, cuál tenía más protagonismo: discurso o historia, y fue posible concluir que el discurso predominó sobre la historia. Esta última, ausente en el discurso del Santander, se observó en el discurso del BBVA en la comunicación de argumentos que “probaron” la asociación subjetiva con la sencillez: las 45

sucursales, la nueva amplia gama de productos y la posibilidad de operar por internet. Si bien se trató de la historia del enunciador, la información era racional, fáctica y objetiva.

8.2.8. Funciones de la publicidad

Las propiedades que integran esta categoría son comunes para ambos Bancos. Las funciones de la publicidad que se evidenciaron en el discurso de las dos campañas, de acuerdo con la categorización de Péninou, fueron la denominación y la predicación. La primera se observó en el hecho de que fueron campañas de comunicación institucional empleadas como cierre de un proceso de fusión, es decir, de un proceso crítico para la empresa. Por lo tanto, ambos Bancos tenían la necesidad de presentarse nuevamente en sociedad. Tenían la obligación de nombrar su marca, enunciarse, denominarse a sí mismos, plantarse en el mercado como lo que creían que eran: los bancos privados más grandes del país. Basándose en los postulados de Péninou, podría decirse que las marcas en silencio mueren, y tienen que aparecer para existir y subsistir, más aún luego de haber enfrentado una operación que transformó a la institución, su dimensión, su tamaño y su alcance, entre otros aspectos.

La función de predicación estaba ligada al riesgo que sufrieron los Bancos en cuanto a su imagen e identidad de marca, las cuales podrían haberse visto afectadas durante la operación. Una vez concluida la misma, además de volver a nombrarse, los anunciantes necesitaban confirmar que su identidad y su posicionamiento se mantenían intactos. Los Bancos tenían que solidificar los conceptos que habían manejado anteriormente como ejes, ya que afianzar el posicionamiento de las marcas implicaba afianzar a las marcas. La culminación de una operación de fusión entre dos empresas requiere, necesariamente, volver a plantear los valores y la personalidad de la “nueva” institución. Era una forma de demostrar solvencia y generar confianza, garantizando que todo seguía igual, o mejor. Es posible comprender que para el BBVA esta función era más importante que para el Santander, ya que éste, a diferencia del primero, había desarrollado en el pasado campañas específicas de comunicación institucional, incluso con la campaña *Grandeza y cercanía* buscó fijar ciertos atributos y comenzar a manejar otros, que sembrarían el terreno para la campaña de fusión. Esto, entre otras acciones, sirvió para que, ya en la previa de la fusión, el Banco fuera afianzando su imagen y generando confianza en sus públicos.

8.2.9. Recurso retórico

Este apartado busca dar a conocer el recurso retórico predominante en cada una de las campañas. Como pudo observarse, en todos los textos constituyentes de las campañas se desarrollan una multiplicidad de operaciones significantes, es decir, se constató una importante cantidad de figuras retóricas. Sin embargo, es posible determinar la predominancia de una de ellas, o, en otros términos, la figura retórica protagonista de la campaña y que, de cierta manera, enmarca a las demás. En el caso del Santander, la figura retórica predominante es la metáfora. En todo el discurso se observa un desplazamiento de la marca mediante la presencia de situaciones positivas, relacionadas con el crecimiento, con las que la marca desea asociarse. Además, se trata de un discurso emotivo y reflexivo, y una de las funciones de la metáfora, según Le Guern, es *movere* y se relaciona con la persuasión, conmoción y provocación de una reacción en los destinatarios. De acuerdo con esta función, Le Guern asegura que la metáfora es una de las formas más eficaces para transmitir una emoción o un sentimiento.

La metáfora también se presenta en el discurso del BBVA, sin embargo, no puede considerarse como la operación retórica protagonista. Todo su discurso se organiza en torno a una relación antitética o paradójica. Por lo tanto, el recurso retórico privilegiado en este discurso es la antítesis. Se trata de una figura de oposición, en la que se relacionan situaciones contrapuestas, antitéticas, manifestadas en el nivel del contenido. Se identifica una antítesis entre las soluciones que se plantean a los problemas presentados y la realidad. Tales circunstancias no se resuelven de manera simple y sencilla, pero como la marca quiere asociarse a esos atributos, presenta soluciones falsamente sencillas a situaciones verdaderamente tensas. Aquí emerge la oposición entre el contenido del discurso y lo que sucede en la vida real. Ante la oposición constante del discurso con la realidad, que da origen al humor, surge el BBVA como una solución a cuestiones que, hasta entonces, no se podían resolver.

A su vez, es posible observar la existencia común de una figura retórica, la preterición, que Lisa Block de Behar desarrolla en su libro *Medios, pantallas y otros lugares comunes*. La preterición es un recurso que implica fingir, no decir lo que se dice con suficiente claridad y especial énfasis. Mediante este adorno retórico se hace foco en una circunstancia, idea, persona u objeto, aunque declarando no hablar de ellos. La Real Academia define a la preterición como una operación que consiste en aparentar que se desea omitir o pasar por alto aquello mismo que se dice²⁶⁹. En ambas campañas se

²⁶⁹ Block de Behar, L. (2009).

observa una supresión de dos elementos: el otro banco (el absorbido) y la situación de fusión. La fusión no se comunica mediante la publicidad, porque existieron otras formas de hacerlo: gestión de prensa, relaciones públicas, comunicación interna, entre otras. El crecimiento del Santander y del BBVA, en Uruguay, se dio gracias a la fusión de otros bancos, sin embargo, esto no se dice, se sugiere. Se constata entonces la operación de preterición, la intención de ocultar o buscar otra forma para decir lo mismo: “nos fusionamos”.

8.2.10. Tono y estilo

El BBVA desarrolló su campaña en un tono coloquial, manteniendo la línea de una conversación de persona a persona, de “tú a tú”. Era un tono cercano, amigable y cómplice. Se constató, a su vez, un tono servicial, ya que se orientaba a la atención de las necesidades del cliente, de una manera práctica, efectiva y profesional. El Banco ponía a su disposición todas las herramientas existentes de contacto, diferentes formas de operación y una amplia gama de productos. A su vez, la organización antitética, principalmente del comercial de televisión, aportó un tono humorístico.

El Banco Santander organizó su discurso en torno a la metáfora, por lo que el tono y estilo de la comunicación, en consonancia, se caracterizó por ser emotivo y reflexivo. Los textos, constantemente, apelaban a los sentimientos y la memoria colectiva. Era un tono cercano, cálido y comprensivo. En ningún momento se observó un tono amigable, ya que Santander no buscaba ni busca ser el “banco amigo”, sino el socio y asesor.

8.3. Delimitación de la teoría

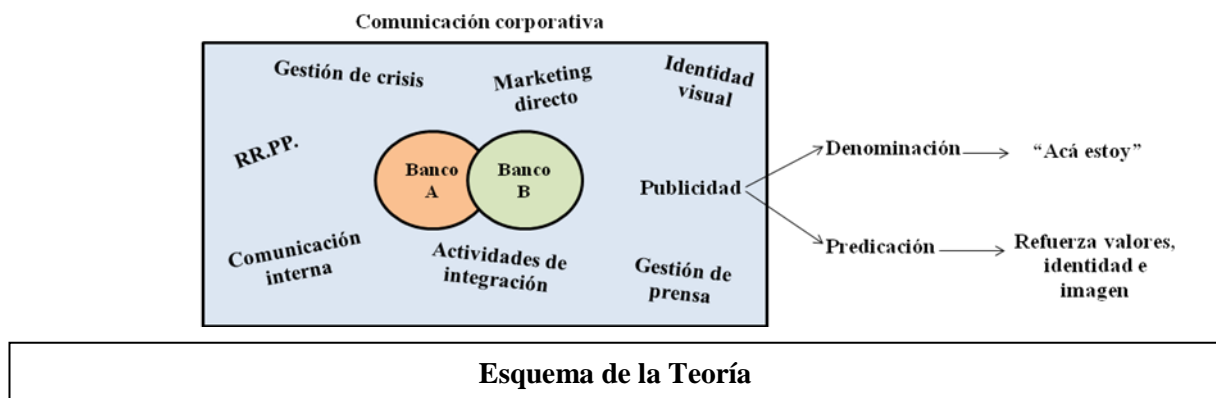
El Método Comparativo Constante (MCC) establece que luego de definir los principales conceptos y los vínculos que entablan entre sí, se debe continuar con la delimitación de la teoría, respetando los criterios de *parsimonia* (economía científica) y alcance (*scope*)²⁷⁰. De esta manera, las categorías integradas maximizan la explicación del objeto en análisis, con la mínima cantidad de conceptos y formulaciones, en tanto que son las más importantes en cuanto a la información que aportan para la comprensión del problema de investigación: el modelo de comunicación y, principalmente, de

²⁷⁰ Valles, M. (1997).

comunicación publicitaria que utilizan las instituciones bancarias para resolver una fusión con otras entidades del mismo sector. El criterio de alcance sugiere ampliar la aplicabilidad de la teoría, teniendo en cuenta la base empírica de la cual se partió. Esto sugiere que, posiblemente, las futuras fusiones bancarias que se desarrollen con características similares a las de los anunciantes de esta investigación, tiendan a imitar o, por lo menos, a basarse en el modelo de comunicación empleado en las fusiones que las antecedieron y han sido el objeto de este trabajo.

8.4. Escritura de la teoría

La organización de la información obtenida, las técnicas cualitativas y los diferentes análisis de las piezas publicitarias, proporcionaron las herramientas necesarias para la escritura de la teoría emergente de esta investigación. La misma se relaciona con los modelos de comunicación corporativa y publicitaria que utilizan las instituciones bancarias para resolver una situación de fusión con otras organizaciones pertenecientes al mismo sector y existentes en el mercado al momento de iniciar la operación. La comunicación publicitaria no constituye la herramienta fundamental que tienen los bancos para comunicar su fusión, sino que se trata de la última etapa de un proceso de comunicación mucho más amplio, secuencial y abarcador. La publicidad no es la responsable de comunicar los detalles y características de la operación, no se integra para dar información “pura y dura”. Menos aún para trabajar aspectos de la cultura y prácticas institucionales. La actividad publicitaria se enfoca en reforzar el nombre, la identidad y los valores corporativos, y así proyectar una imagen coherente en los públicos de la organización. El discurso publicitario de una campaña de fusión puede utilizar diversos recursos retóricos y creativos pero, necesariamente, tiene que ser positivo, entusiasta y optimista en la comunicación de los beneficios y la promesa de marca.



9. REFERENCIAS

9.1. Bibliográficas

Adam, J. M. (2000). *La argumentación publicitaria*. Madrid, España: Ediciones Cátedra.

Alsina, M.R. (1995). *Los modelos de la comunicación*. Madrid, España: Tecnos.

Arranz, J. C. (2000). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto en los resultados*. Barcelona, España: Ediciones Gestión.

Arendt, H. (1993). *La condición humana*. Barcelona, España: Paidós.

Barquero Cabrero, J. D. (1994). *Relaciones públicas financieras*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Barthes, R. (1990). *La aventura semiológica*. Barcelona, España: Paidós.

Barthes, R. (1994). *Mitologías*. Madrid, España: Siglo XXI.

Black, S. (1994). *El ABC de las relaciones públicas*. Barcelona, España: Gestión 2000

Block de Behar, L. (1992). *El lenguaje de la publicidad*. Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.

Block de Behar, L. (2009). *Medios, pantallas y otros lugares comunes*. Buenos Aires, Argentina: Katz Conocimiento.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile, Chile: Colección de Libros de la Empresa.

Capriotti, P. (1992). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona, España: El Ateneo.

Channon, D. (1990). *Marketing y dirección estratégica de la banca*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Madrid, España: Paidós.
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999) *Comunicación de la empresa en entornos turbulentos*. Madrid, España: Esic.
- De Moragás, M. (1981). *Teorías de la comunicación: investigaciones sobre medios en América y Europa*. Barcelona, España: Gustavo Gilli.
- Díaz, E. (1993). *Michel Foucault, los modos de subjetivación*. Buenos Aires, Argentina: Almagesto.
- Díaz, R. (2003). *Historia económica de Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Taurus.
- García Ferrando, M. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España: Alianza.
- González Martín, J. A. (1996). *Teoría general de la publicidad*. Madrid, España: Fondo de Cultura Económica.
- González Requena, J. (1992). *El discurso televisivo: espectáculo de la posmodernidad*. Madrid, España: Cátedra.
- Joly, M. (1993). *Introducción al análisis de la imagen*. Buenos Aires, Argentina: La Marca.
- Lakoff, G. & Johnson, M. (2009). *Metáforas de la vida cotidiana*. Madrid, España: Cátedra.
- Losada Díaz, J. C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Magariños de Morentin, J. A. (1991). *El mensaje publicitario*. Buenos Aires, Argentina: Edical.
- Marafioti, R. (1993). *Los significantes del consumo*. Buenos Aires, Argentina: Biblos.
- Millot, J. & Bertino, M. (1996). *Historia económica del Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Fondo de Cultura Económica.

- O`Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J. (1995). *Conceptos clave en comunicación y estudios culturales*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu editors.
- Pivel Devoto, J. E. (1976). *Los bancos 1824-1868: contribución a la historia económica y financiera del Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Monteverde.
- Péninou, G. (1976). *Semiótica de la publicidad*. Barcelona, España: Gustavo Gilli.
- Ribeiro, R. & Seijas, A. (2006). *Fusiones y adquisiciones de empresas en Uruguay*. Montevideo, Uruguay: KPMG.
- Romero, M. V. (2005). *Lenguaje publicitario*. Barcelona, España: Ariel.
- Saborit, J. (1992) *La imagen publicitaria en televisión*. Madrid, España: Cátedra.
- Sánchez Corral, L. (1997). *Semiótica de la publicidad*. Madrid, España: Síntesis.
- Sanchez Guzman, J. R. (1997). *Marketing financiero*. Madrid, España: Civitas.
- Valles, M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis.
- Verón, E. (1985). “El análisis del contrato de lectura” en *Les medias: experiences, recherches actuelles, applications*. París, Francia: IREP.
- Verón, E. (1994) *La publicidad: máscaras y espejos. La publicidad o los misterios de la recepción*. París, Francia: Mimeo.
- Villafane, J. (2008) *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Vilarnovo, A. (1994). *Discurso, tipos de texto y significación*. Pamplona, España: Enunsa.
- Taylor, S. J. & Bogan, R. (1998). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ciudad de México, México: Paidós.
- Zecchetto, V. (2002). *La danza de los signos*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.

9.2. Artículos electrónicos

- Barthes, R. (1970). “Retórica de la imagen”. [En línea] <http://www.uruguaypiensa.org.uy/imgnoticias/833.pdf> Recuperado el 25 de mayo de 2012.
- Cavallo, A. “Menos bancos y más concentración”. *El País Digital*. Suplemento Economía & Mercado (07.06.10) [En línea]. http://www.elpais.com.uy/suplemento/economiaymercado/Menos-bancos-y-mas-concentracion/ecoymmer_493364_100607.html Recuperado el 21 de abril de 2012.
- Durand, J. (1970). “Retórica e imagen publicitaria”. [En línea] <http://jacques.durand.pagespersoorange.fr/Site/Textes/textes%20spain/Retorica%20e%20imagen%20publicitaria.pdf> Recuperado el 16 de junio de 2012.
- Gonzalo, A. & Perona, A. “Santander invertirá 19 millones para comprar ABN Amor”. *Cinco días* (30.05.07). [En línea] http://www.cincodias.com/articulo/empresas/santander-invertira-19900-millones-comprar-abn-amro/20070530cdscdiemp_26/ Recuperado el 22 de abril de 2012.
- Míguez González, Ma. I. “Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder*, y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas (02.05.07). [En línea]. <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer23-09-miguez.pdf> Recuperado el 3 de marzo de 2012.
- Ritter, M. “El comunicador corporativo y el poder diabólico de las corporaciones. *Adlatina* (10.05.06). [En línea]. http://www.adlatina.com/notas/noticia.php?id_noticia=17311 Recuperado el 19 de mayo de 2012.
- Ritter, M. (2005). “El rol de la comunicación en el proceso de fusiones y adquisiciones”. [En línea]. http://ritterandpartners.medianwebstudio.de/es/documentos/El_rol_de_la_comunicacion_en_el_proceso_de_fusiones_y_adqu.pdf Recuperado el 17 de febrero de 2012.
- S/n. “En plena crisis internacional, Santander invierte 235 millones de dólares”. *Espectador.com* (24.12.08). [Programa “En Perspectiva”] [En línea] http://www.espectador.com/1v4_contenido.php?m=&id=140334&ipag=5 Recuperado el 20 de abril de 2012.

S/n. “La batalla por ABN Amro, preámbulo de la mayor operación de consolidación bancaria de Europa”. *Universia Knowledge Wharton* (03.05.07). [En línea] <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=1342> Recuperado el 15 de abril de 2012

Tiscornia, F. & Vilas, O. “Banco Crédit se va de Uruguay y hay 4 interesados en comprarlo”. *El País Digital* (25.10.09). [En línea]. [http://www.elpais.com.uy/091025/pecono-450171/actualidad/banco-Crédit-se-va-de-uruguay-y-hay-4-interesados-en-comprarlo/](http://www.elpais.com.uy/091025/pecono-450171/actualidad/banco-Cr%C3%A9dit-se-va-de-uruguay-y-hay-4-interesados-en-comprarlo/) Recuperado el 23 de abril de 2012.

Tiscornia, F. “BBVA compra el Crédit Uruguay y garantiza condiciones a clientes”. *El País Digital* (04.05.10). [En línea]. [http://www.elpais.com.uy/100504/pecono-486271/economia/BBVA-compra-el-Crédit-Uruguay-y-garantiza-condiciones-a-clientes/](http://www.elpais.com.uy/100504/pecono-486271/economia/BBVA-compra-el-Cr%C3%A9dit-Uruguay-y-garantiza-condiciones-a-clientes/) Recuperado el 23 de abril de 2012.

Zecca, E. “Credit Agricole se va por razones estratégicas”. *Portal 180* (26.10.09). [En línea]. <http://www.180.com.uy/articulo/7697> Recuperado el 23 de abril de 2012.

9.3. Sitios de internet

Banco Central del Uruguay: www.bcu.gub.uy/

Banco Santander: www.santander.com

BBVA: www.bbva.com

Retoricas.com: <http://www.retoricas.com/>

Teoría de la Cultura: <http://conceptualdelacultura.blogspot.com>

9.4. Entrevistas

Goldenberg, B. (2012). Entrevista con Pablo Montaldo.

Goldenberg, B. (2012). Entrevista con Carina Caporale.

Goldenberg, B. (2012). Entrevista con José Manuel de la Cruz y Virginia Molfese.

Goldenberg, B. (2012). Entrevista con Fernanda Murias.

Goldenberg, B. (2012). Entrevista con María Mónica del Campo.

10. ANEXOS

10.1. Cuestionarios aplicados a los entrevistados

A continuación se presentan los cuestionarios que se utilizaron en las entrevistas en profundidad a modo de “guía”. No se trata de listados de preguntas estrictos y cerrados, sino que, por el contrario, cada cuestionario está formado por un conjunto de preguntas, ítems o temas que sirvieron al entrevistador para organizar el encuentro, y al entrevistado para articular su discurso. Ninguna entrevista fue igual a otra, cada encuentro se perfiló de manera diferente, dependiendo de la disposición del entrevistado, la información buscada y nivel de avance de la investigación. De esta forma, cada entrevista contó con su cuestionario específico.

10.1.1. Cuestionario de base aplicado a la entrevista con Pablo Montaldo

La institución financiera:

- 1) ¿Cuál es el rol de la institución bancaria a nivel general, en el mundo?
- 2) ¿Y en el caso de Uruguay, cuál sería su rol? ¿Ha cambiado a lo largo de la historia?
- 3) ¿Cuáles son las obligaciones de un banco con la sociedad?
- 4) ¿Cómo está conformado el sistema financiero en Uruguay?
- 5) ¿Cuáles son las diferencias y similitudes del sistema bancario público y privado?
- 6) ¿Cuáles son las formas y las prácticas que predomina para que un banco demuestre su solvencia y cumplimiento de la normativa?

Entorno macro económico:

- 1) ¿Qué caracterizaba socio económicamente al Uruguay en el 2008? ¿Cuál era el clima social del momento?

2) ¿Cuáles fueron las repercusiones de la crisis norteamericana de 2008 en el sistema financiero mundial y específicamente en Uruguay?

Fusión Santander–ABN Amro:

- 1) ¿Qué es una fusión bancaria? Tipos y características.
- 2) ¿Qué repercusiones trae una fusión bancaria (financieras, sociales, políticas, de imagen)?
- 3) ¿Se registran, en general, cambios en el vínculo de la sociedad con la institución bancaria luego o durante las fusiones? ¿Y en el caso particular Santander – ABN?
- 4) ¿Cuáles son los factores clave de éxito de una fusión? ¿Y los fracasos?
- 5) ¿Cuáles fueron las causas de la fusión Santander – ABN Amro?
- 6) ¿Cómo fue la percepción social de la fusión? ¿Y por parte de los medios?

10.1.2. Cuestionario de base aplicado a la entrevista con Carina Caporale, *Planner* (Planificadora) estratégica de Punto Ogilvy

El Cliente: Banco Santander:

- 1) ¿Cuándo la agencia comienza a trabajar para el Santander? ¿Cómo se le comunicó la fusión? ¿Cómo fue la interacción con el banco durante la creación de la campaña?
- 2) ¿Cuáles son los rasgos o características específicas de la comunicación bancaria? ¿En qué se diferencia el sector bancario de otros sectores de la economía?
- 3) ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la hora de enfrentarse a una campaña de fusión bancaria?
- 4) Si un banco “vende confianza”, ¿cómo se trabaja el concepto cuando en la práctica atraviesa una situación de fusión bancaria?
- 5) *Premium consumers* (ABN Amro, Banca Van Gogh) vs. pequeñas y medianas empresas (Santander). ¿Cómo se gestionó la integración de dos culturas / tipos de públicos tan diferentes? ¿En qué consistió el “arduo” trabajo que se menciona en el *case*?
- 6) ¿Cómo se definía la identidad corporativa del Banco antes de la fusión y cómo se define a partir de la fusión? ¿Hubo cambios en la identidad luego de la fusión?
- 7) ¿A qué se refiere con “uno de los momentos más difíciles de la banca”? ¿A la crisis internacional? ¿Qué impacto tuvo sobre la campaña y la fusión?

La Campaña:

- 1) ¿Cuál fue el concepto eje de toda la campaña de fusión? ¿Por qué se optó por ese? ¿Qué se buscaba representar? Connotaciones negativas y positivas del concepto.

2) ¿Cuál era el mensaje de la campaña? ¿El tono y estilo? ¿Cambió respecto a campañas anteriores a la fusión? ¿Predominó el tono y estilo del Santander sobre el ABN?

3) El *case* afirma que la campaña buscaba darle la bienvenida a los clientes del ABN respetando sus códigos de comunicación: ¿Por qué nunca se nombra al ABN? ¿En dónde estuvo el respeto que menciona?

4) ¿Cuáles fueron los públicos de la campaña?

5) ¿En que consistieron las piezas de vía pública del interior? ¿Se utilizó clientes del banco?

10.1.3. Cuestionario de base aplicado a la entrevista con Patricia Lussich, Directora de Lussich ADV

El Cliente: BBVA:

- 1) ¿Cuándo la agencia comienza a trabajar para el BBVA? ¿Era la agencia antes de la fusión? ¿Cómo se le comunicó la fusión?
- 2) ¿Cuáles son los rasgos o características específicas de la comunicación bancaria? ¿En qué se diferencia el sector bancario de otros sectores de la economía?
- 3) ¿Cómo se definía la identidad corporativa del BBVA antes de la fusión? ¿Hubo cambios en la identidad luego de la fusión?
- 4) Unión de dos culturas. ¿Cómo fue el proceso? ¿Comunicación interna?
- 5) La situación económica. Crisis en Europa. ¿Cómo se contempla esto desde el punto de vista de la comunicación?
- 6) ¿Cómo se capitalizaron las fortalezas del Crédito?

La Campaña:

- 1) ¿Tuvo diferentes etapas la campaña? ¿Cuáles fueron?
- 2) ¿Cuál fue el concepto eje de toda la campaña de fusión? ¿Por qué se optó por ese?
- 3) ¿El tono y estilo? ¿Cambió respecto a campañas anteriores a la fusión? ¿Por qué nunca se nombra al Crédito Uruguay?
- 4) ¿Cuáles fueron los públicos de la campaña? ¿Se buscó representar a un público en particular en cada situación de la pieza de TV? ¿Por qué?

10.1.4. Cuestionario de base aplicado a la entrevista con José Manuel de la Cruz, Presidente Ejecutivo de BBVA Uruguay, y Virginia Molfese, Directora de Marketing y Publicidad de BBVA Uruguay

Fusión BBVA-Crédit (interna):

- 1) ¿Cuándo comenzó y por qué el interés del BBVA hacia Crédit?
- 2) ¿Cuáles son las fortalezas de Crédit que se capitalizaron en la fusión?
- 3) ¿Cómo se conjuga la misión y visión del BBVA con la de Crédit? ¿En qué deviene la misión y la visión del banco a partir de la integración de Crédit?
- 4) ¿Cómo se definía la identidad corporativa del BBVA antes de la fusión y cómo es definida a partir de la fusión? ¿Hubo cambios luego de la fusión?
- 5) ¿Se hicieron estudios para determinar las similitudes y diferencias culturales de ambos bancos previo a la fusión? ¿Cómo podría caracterizarse a cada una de ellas?
- 6) ¿Cuáles eran los *Stakeholders internos* de cada banco a la hora de la fusión?
- 7) ¿Cómo se comunicó la fusión al personal de ambas instituciones? ¿Se partió de un plan?

Fusión BBVA-Crédit (externa):

- 1) ¿En qué consistió la estrategia de comunicación en espejo?
- 2) ¿Cuál era el mensaje de campaña de fusión?
- 3) ¿Por qué se optó por el concepto “la vida puede ser más sencilla”?
- 4) ¿Qué aspectos de la situación económica nacional e internacional al momento de la fusión afectaron en la campaña de comunicación?

5) “Confianza”, elemento clave en el sistema bancario. ¿Cómo trabajó el BBVA este aspecto, desde la comunicación e imagen institucional, durante un período turbulento como es el de una fusión bancaria?

6) Desde la experiencia del BBVA, ¿qué características del marketing de un banco podría afirmar que son específicas del sector?

10.1.5. Cuestionario de base aplicado a la entrevista con Fernanda Murias, Ex Directora Creativa BTL de Punto Ogilvy

- 1) ¿Desde cuándo y cuánto tiempo trabaja para el Banco Santander?
- 2) Principales acciones de comunicación para el banco en las que estuvo involucrada.
- 3) ¿Cómo fue la interacción con el banco durante la fusión? ¿En qué consistió?
- 4) ¿Qué acciones de comunicación interna desarrollaron? ¿En ambos bancos? ¿Quién las diseñó y quién las implementó?
- 5) ¿Cómo definiría la estrategia de comunicación global del banco durante el la fusión?
- 6) ¿Qué pasó con el ABN, en cuanto a comunicación, durante el proceso de fusión?
- 7) ¿Por qué una acción BTL? ¿Qué se buscó comunicar?
- 8) ¿Cómo una acción BTL se puede transformar en un vehículo de comunicación corporativa de una empresa?
- 9) ¿Cómo se llegó a la concepción de los empleados como “creadores de la marca”?
- 10) Según su experiencia, ¿cuál es el impacto sobre la sociedad de una acción BTL?
- 11) ¿Cuáles fueron los públicos de la acción?
- 12) ¿Silogismo? “Si los empleados creen en el banco y los clientes confían en los empleados, los clientes seguirán confiando en el banco”.

10.1.6. Cuestionario de base aplicado a la entrevista con María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación del Banco Santander Uruguay

- 1) Cultura y filosofía del Banco Santander y del ABN, ¿cómo se definen o caracterizan a cada una de ellas antes de la fusión?
- 2) ¿Cómo se gestionó la integración de dos culturas y tipos de públicos?
- 3) ¿Qué fortalezas del ABN se capitalizaron?
- 4) Comunicación interna. ¿Cómo se comunicó la fusión al personal de ambas instituciones? ¿Qué acciones de comunicación interna se realizaron?
- 5) ¿Qué fue la acción “Santander responde”?
- 6) ¿Cuál fue la incidencia de Grupo Santander (internacional) en la estrategia de comunicación (interna y externa), concepto creativo, implementación?
- 7) ¿Qué relación hay entre la campaña publicitaria realizada en Uruguay con las campañas realizadas en otros mercados en los Santander también adquirió otros bancos?
- 8) ¿Qué ocurrió –a nivel de comunicación– con el ABN desde que se decidió su compra hasta que desapareció del mercado? ¿Siguió comunicando o se silenció para siempre?
- 9) ¿En qué consistió el “S – Día”?
- 10) ¿Con qué objetivo y para qué funciones se integró personal de la agencia de publicidad a trabajar desde el banco?
- 11) ¿Qué objetivos se plantearon a la hora de diseñar un plan de gestión de prensa y en qué constó el plan?
- 12) ¿Cuáles fueron los mensajes clave para los diferentes públicos?

10.2. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

10.2.1. Entrevista con el Cr. Pablo Montaldo, Presidente de la Bolsa de Valores de Montevideo, Director de Montaldo Sociedad de Bolsa, Summa Factoring y Nixus Servicios Financieros. Profesor de Economía en Universidad ORT.

B.G.: Lo primero que quiero consultarte es ¿cuál es el rol de la institución bancaria? Uno de los temas de la tesis es definir el banco como institución en la sociedad.

P.M.: ¿En Uruguay o en el mundo?

B.G.: En el mundo en primer lugar.

P.M.: Los bancos... la institución bancaria, es una institución muy importante a nivel de lo que es el sistema capitalista. Es un actor trascendental. Los bancos tienen una función que no tiene ningún otro tipo de empresa privada, que es la creación de dinero. Además del Banco Central, organismo oficial y estatal en todos los países para la creación del dinero, están los bancos, que es lo que se llama la creación secundaria de dinero. Son las únicas empresas que pueden inventar dinero. ¿Qué quiere decir esto? Ellos prestan mucho más dinero del que tienen. Vos tenés en un banco un capital de 100 y prestas por 1000. Esos 900 extra son dinero “inventado”. Obviamente, son los depósitos del público y los prestan contra los depósitos, pero bueno, si la gente viene a retirar la guita no está, está prestada. Son las únicas empresas que están habilitadas a hacer eso. Entonces, el hecho que existan los bancos posibilita, esto es una cosa muy opinable porque hay corrientes de opinión que dicen que esto es malísimo para la sociedad y que bueno... La realidad es que en todos los países existen. Esto posibilita que todas las economías crezcan a un ritmo más rápido del que crecerían si todo el mundo y sus emprendimientos se financiaran solo con los ahorros y no con crédito. No sé si me entendés esto.

B.G.: Sí.

P.M.: La institución banco es importante. Después podrás decir que los bancos se pasan de la raya, prestan demás, bueno eso es otra cosa...

B.G.: Claro, va más en la administración del banco.

P.M.: Son las patologías que pueden haber. Puede haber tipos que tiran la chaveta, prestan demás o hacen “cagadas”. Pero la institución banco, para lo que es el sistema capitalista, es crucial. O sea, no se podrían dar los niveles de vida que tenemos hoy en el mundo si no existieran los bancos. Es un dato.

En algunos países el sistema bancario, el sistema financiero en general, está más desarrollado que en otros. Por distintas razones...

Suena el teléfono

Por distintas razones, el sistema bancario y el sistema financiero en general, porque hay otros actores en el sistema financiero [que no son bancos], están más desarrollados. Básicamente, por un tema de escala. Los países en los que hay una escala mayor hay un mayor desarrollo, porque hay determinados negocios que si no hay una determinada escala no son rentables a nivel privado, entonces se hacen difíciles de desarrollar. Son economías chicas. A veces hay un subdesarrollo del sistema financiero y del sistema bancario en particular. A veces hay temas de costos, que un país sea más barato, por ejemplo. Uruguay es un país muy caro para la actividad financiera, por distintas razones regulatorias, etcétera. Hay temas culturales también. Por como está conformado el sector empresarial también, porque claro, los bancos y el sistema financiero, precisan clientes en el sector privado o estatal, y bueno, a veces y por determinadas razones la demanda es un poco menor, por razones históricas, de costumbre, diversas. Por ejemplo: en Brasil el sistema bancario está mucho más desarrollado que Uruguay y hay una gran *bancarización* de la población, o sea, muchísima gente tiene cuenta bancaria. Pero eso no es de ahora, sino desde hace años. Yo viví en Brasil en los años 80 y ya todo el mundo tenía chequera e ibas a comer a un restaurante y pagabas con cheque. El cheque era una cosa común. Eso acá recién se está empezando a desarrollar. En aquel momento usabas la tarjeta de crédito, ponías un pin y pagabas el cine. Yo te estoy hablando de hace 30 años. Uruguay tiene una sociedad más conservadora y el mercado es más chico. La tecnología es la misma y, por lo tanto, allá se amortiza

muy fácil porque hay más clientes. Acá hay menos, entonces hay cosas que acá llegaron y siguen llegando más tarde. Hasta que la tecnología no se abarata a veces no es posible viabilizar alguna cosa. Pero bueno, los bancos son tan importantes acá como en la China, es real. Que acá esté un poco menos desarrollado el sistema bancario, sí es verdad, hay menos nivel de lo que se llama *bancarización* de la población y de las empresas en general. Y eso es un dato.

B.G.: ¿Cuál sería el rol del banco en una sociedad conservadora como la uruguaya?

P.M.: A nivel empresarial, los bancos son importantísimos. No existe una empresa que no tenga cuenta bancaria, no podés laburar, no podés existir. El crédito es fundamental, más allá de que tengas más o menos. ¿Cómo haríamos para funcionar sin bancos? No sé, hoy en el mundo moderno no se puede.

B.G.: ¿Y cómo ha evolucionado el rol de los bancos a lo largo de la historia? ¿Se observan cambios con el papel actual?

P.M.: Sí, por supuesto. Los bancos empezaron como depositarios de valores, es decir, antiguamente, remontándose a la Edad Media, las transacciones se hacían con monedas de oro. La gente empezó a decir: “Esto es muy complicado de trasladar, bueno, se lo doy a alguien que me lo custodie”. Y ese custodio emitía un certificado. Un certificado emitido por una persona sería que eran aceptados como dinero. Después los banqueros se empezaron a dar cuenta que esos billetes que tenían, no todo el mundo los venía a utilizar, entonces ellos podían emitir más billetes que la gaita que tenían custodiada. Entonces empezaron a emitir. Y ahí empezó lo que hoy se llama “dinero fiduciario”, el dinero que no tiene respaldo en nada. Eso al principio se hacía a nivel privado, los que emitían dinero eran los bancos privados, y después la función de emitir dinero la monopolizó el Estado. En todos los países del mundo la función de emitir dinero la monopoliza el Estado. Pero los bancos emiten lo que se llama el dinero secundario, como el crédito, las cuentas corrientes, los cheques, etcétera. Es una “especie” de dinero.

B.G.: La confianza es algo que siempre estuvo presente en la historia de los bancos.

P.M.: Eso es fundamental. Lo fundamental del banco es que la gente confíe en él. Si a ver... Al principio de los tiempos y hasta no hace mucho, principios del siglo XX y la crisis del 29, la confianza era lo único que tenían los bancos como respaldo, y punto. Vos eras confiable eras un banco, no eras confiable no podías ser banco, porque la gente te sacaba los depósitos y tu negocio se terminaba. Después de la crisis del 29 se empezaron a implementar algunos sistemas, como el sistema de seguros de depósitos. De tal manera, no sé si el banco es confiable o no, pero mi guita está segura porque hay un tercero que me lo garantiza. Entonces, no tenés que andar averiguando cuando depositas o abrís una cuenta corriente en un banco, no te importa tanto, porque hay un seguro que te cubre, por lo menos, parcialmente tu riesgo. Se instrumentan algunos mecanismos de seguridad. Cuando había pocos bancos era fácil saber cuáles eran los buenos y cuáles eran los malos, pero después se empezó a complicar. ¿“Será bueno este banco, no será bueno”? La información, si bien existe, no es fácil de analizar por una persona común y corriente. Entonces, los Estados implementaron un sistema de seguro de depósito que en Uruguay es muy reciente, se implementó a partir de la crisis del 2002, y es muy limitado, en realidad.

B.G.: Recapitulando: ¿el seguro de depósitos implica que la plata está en el banco o los ahorros están asegurados por algo externo?

P.M.: Asegurados por un tercero, que si al banco le llega a pasar algo, se llega a fundir, por ejemplo, o tiene dificultades para pagar los depósitos, hay un tercero que te cubre una parte del monto. Nunca te cubre el 100%.

B.G.: ¿No es lo que pasó en Estados Unidos con la aseguradora AIG, que tenía los depósitos de otros bancos?

P.M.: Lo que pasa es que los seguros de depósitos nunca cubren el 100% de los depósitos, es imposible. Por ejemplo: en Estados Unidos el seguro de depósito te cubre hasta 100.000 dólares. Vos tenés 100.000 en tu cuenta, o menos de 100.000 dólares, ni te preocupes. Poné la guita en cualquier banco porque todos los bancos son iguales, porque hay un seguro que es semiestatal que te cubre esa guita y no la vas a perder. Salvo que haya una quiebra masiva de bancos y el seguro no pueda pagar nada. Ahora, cuando vos tenés más de 100.000, tenés que empezar a mirar. Volvemos al viejo sistema de analizar a ver quién es confiable y ahí están las calificadoras de riesgo. “El banco tal está calificado con A, el banco tal con B”. Bueno, si tengo mucha guita pondré más en el que tiene nota A y en el que

tiene nota B pondré menos. A veces pasa que lo que cubren los depósitos es un porcentaje bajo y cuando quiebra un banco el Estado igual se hace cargo. Eso pasó en muchos lados. Ha pasado en Estados Unidos, ha pasado acá, ha pasado en Europa. Los Estados sostienen algunos bancos muy importantes por la trascendencia que tienen a nivel de los depositantes y de crédito. Es decir, el hecho de que un banco muy importante deje de dar crédito, resiente la economía y los depositantes pierden riqueza, y cuando una persona pierde riqueza deja de consumir, entonces esto resiente la economía. Por eso en Estados Unidos a algunos bancos los salvaron y a otros no. A Lehman Brothers lo dejaron caer porque evaluaron que el impacto iba a ser leve. El impacto fue machazo, pero bueno, “no podemos salvar todos, bueno, salvemos lo mejor”. Y esa es la realidad.

B.G.: Hoy en día ¿cuáles son las herramientas que tienen los bancos para demostrarle a la gente y al Estado su solvencia y cumplimiento con la normativa?

P.M.: La normativa de hoy es muy exigente. Hay mucha normativa, mucho parámetro que los bancos tienen que cumplir en cuanto a regulación patrimonial, cuánta gaita tienen que tener para poder prestar. Para prestar 10 tiene que tener “x”. Hay una serie de parámetros que tienen que cumplir y eso lo demuestran los bancos frente al regulador, básicamente, y, eventualmente, frente a algún agente privado, muy relevante.

B.G.: El regulador es siempre el Estado.

P.M.: El regulador es siempre el Estado. El regulador, en el caso de Uruguay, es el Banco Central. En otros países hay agencias reguladoras pero, en general, siempre son estatales. Frente al regulador hay que hacer bien los deberes. Y frente al público general, salvo grandes depositantes, la gente no mira los balances de los bancos. Para el público general la confianza la transmitís... ¿Cómo elige la gente un banco? Bueno, elige por el servicio. Básicamente, hay dos grandes grupos de clientes de los bancos. Estoy hablando de la banca tradicional, lo que se llama la banca comercial: tomar depósitos y dar créditos. Los bancos hacen algunos otros negocios también. La gente que saca crédito no corre riesgos, vos pedís plata prestada. Entonces ahí se elige por la tasa, el que te da la mejor tasa y el mejor servicio, en cuanto a rapidez, etcétera. Y la gente que hace depósitos también busca tasas, pero también busca seguridad. Ahí sí busca seguridad, confianza, y eso los bancos lo demuestran con indicadores de solvencia, qué calificación tiene el banco, si está bien calificado por la calificadora de

riesgo. Pero también lo demuestran con los servicios, con el día a día, con los servicios que te dan. La gente es confiada y si vos le das una buena respuesta a los clientes, la gente....

B.G.: ¿Y ahí entra el tema de la comunicación financiera? Yo leí que la comunicación financiera es la que hacen los bancos para informar acerca de sus balances, sus estados contables, etcétera. Es decir, para demostrar su solvencia a los medios, al Estado, pero también podría traspolarse a la sociedad.

P.M.: La comunicación de ese tipo de información, en general, acá se hace porque hay que hacerla una vez por año. Los bancos tienen que publicar sus balances en los medios. Ahora en abril vas a empezar a ver que hay páginas y páginas en los diarios con los balances de los bancos. Cuántas personas leen eso, una cosa densa. Esa información está disponible en la página web del BCU. Vos entras a la página web y ponés los balances de los bancos, y hay algunas consultoras que se dedican a hacer estudios comparativos. Deloitte hace un estudio comparativo de la solvencia de los bancos y lo publica todos los meses. Y en realidad lo que el usuario termina usando es el informe de Deloitte o del que sea. Creo que hay uno de CPA también. Te comparan los bancos, el más solvente, el menos solvente. Hay consultoras especializadas que se dedican a analizar esa información, que en realidad es lo que se consume. Casi no se consume la información cruda que dan los bancos, porque es muy árida.

B.G.: ¿Cuál sería la obligación de un banco en la sociedad?

P.M.: ¿La obligación legal?

B.G.: La obligación social, en realidad. Para con la sociedad, con sus clientes, con las empresas...

P.M.: Obligación, lo que el banco debería ser, bueno... eso depende del banco. O sea, los intereses dependen de la estrategia del banco. Si a vos te interesa mostrarte como un banco sólido, bueno, hacés una comunicación que demuestre eso desde todo punto de vista. Desde tus sucursales, cómo están hechas, los servicios que ofrecés a los clientes, la comunicación, la publicidad que hacés. De todo punto de vista harás énfasis en ese aspecto, en la solidez. Antiguamente, los bancos hacían mucho énfasis en el aspecto solidez. Los edificios de los bancos, todos los edificios del BROU, estaban hechos para demostrar que el banco era sólido.

B.G.: Sí, con columnas, mucho mármol...

P.M.: Columnas, sí. Eso se hacía porque los bancos tenían que demostrar seguridad. Estás en un templo griego acá adentro. El tema es que los bancos, si bien les interesa mostrar solidez en su comunicación, también les interesa mostrar otras cosas. Entonces, hacer una sucursal, un edificio para mostrar solidez, está bárbaro, pero es poco funcional. Ahora las sucursales tienen poco metraje y comunican, no solamente tema solidez...

B.G.: ¿Qué más, por ejemplo?

P.M.: Y el producto de los bancos es un *commodity*. Prácticamente es un *commodity*. Todos los bancos venden lo mismo.

B.G.: Pueden vender el mismo producto/servicio, en realidad...

P.M.: Cuentas corrientes, préstamos, préstamos personales, hipotecarios, tarjetas de crédito. ¿Cómo te diferenciás vos del banco del vecino? Y es muy difícil. Distintos bancos tienen distintas estrategias, pero cómo te diferencias, y bueno, lo que hacen últimamente los bancos es atraer a los clientes, tratando de fidelizarlos con alguna recompensa. “Vos sos cliente mío, y por eso yo te doy esto y esto que el otro no te lo da”. Si a vos te doy descuentos en Don Pepperone, el otro te va a dar descuentos en Rara Avis, por decir algo. Todos te dan más o menos lo mismo. Los bancos han entrado en esa carrera. El tema solidez está resuelto, aparentemente, con el seguro de crédito. Ahora la gente dice: “Bueno, todos los bancos son iguales, yo tengo garantizado mis depósitos”. Entonces, la gente ya no va a elegir por solidez. Ahora van a elegir por el que lo atiende mejor, el que le da el mejor servicio, el que tiene la sucursal más cerca. Cosas que tienen que ver más con el servicio y no con el producto duro.

B.G.: Claro, se podría hablar que hoy en día los bancos no venden un producto duro, sino descuentos, servicio, comodidad del lugar, entre otras cosas.

P.M.: Claro, sí. Vos tenés una tarjeta del Comercial y mañana viene el Santander y te dice: “Yo te doy una tarjeta internacional y un límite de crédito más alto”. Yo, particularmente, me pasé a una tarjeta del Santander porque me dieron más crédito que la del Comercial. Me dieron una tarjeta *Platinum*, tengo más crédito y junto puntos en el *Free Shop* del aeropuerto. Ahora uso esa tarjeta. ¿Es mejor que la otra? Y... la otra me topeaba los gastos, en el exterior se cortaba cuando hacía muchos gastos por las dudas que fuera otro el que la estuviera usando. Con esta tarjeta [del Santander] tengo más flexibilidad, pero son cosas simples. Yo podría haber ido al otro Banco y decir: “Che por qué no me hacés un poco más laxo, yo soy un cliente bueno”. No, me dieron la otra y ya está. Me pasé. Tengo las dos, pero uso más la que tengo un crédito más amplio, un programa de beneficios que me gusta más a mí, está más adecuado a mí. Y la gente es así.

B.G.: La confianza siempre está y después vienen los beneficios.

P.M.: Exacto, sí.

B.G.: Volviendo al tema del sistema financiero, además de los bancos, ¿cómo está conformado en Uruguay?

P.M.: En el sistema financiero en Uruguay, y en todas partes del mundo, están los bancos comerciales. Son los que hacen el negocio tradicional de tomar depósitos y prestar. Toman un depósito a una tasa “x” y te prestan a una tasa “y” más alta. Y ahí ganan. Es el negocio de los bancos, el gran negocio de los bancos, el negocio original. Es un negocio que solo lo pueden hacer los bancos, acá y en todo el mundo. Solos los bancos tienen la habilitación estatal para tomar depósitos y contra esos depósitos prestar.

Después hay otros negocios colaterales, también financieros, que los pueden hacer los bancos y otros agentes. Es el negocio transaccional, que implica todo lo que sea cambio de moneda extranjera, transferencia y comercio exterior. Todo lo que sea resolverte a vos un tema, es decir, vos tenés pesos y precisás dólares, tenés la plata acá y la mandás para Estados Unidos, precisás una exportación y que el banco le pague a tu importador. Es el negocio transaccional y ahí lo que se ganan son comisiones. Hay una buena parte de los bancos dedicados al negocio transaccional.

El negocio del crédito en realidad también lo pueden hacer otros actores. Todo el mundo ve que otras financieras que no son bancos pueden prestar. Prestar puede prestar cualquiera. El tema es cómo te financiás. Estos otros actores que no son bancos no se pueden financiar con bancos de depósitos, se pueden financiar con capital propio o con créditos de bancos.

B.G.: Actualmente los bancos tienden a comprar financieras.

P.M.: Claro, las financieras no bancarias, por ejemplo, crédito al consumo, son muy comunes acá y en otras partes. Los bancos hacen crédito al consumo, pero también otros actores, otras financieras no bancarias. Le dan, generalmente, a segmentos de la población que tienen una calificación de riesgo más baja y que los bancos no pueden entrar. Entonces entran las financieras, las cuales se financian con préstamos que les dan los bancos o con capital propio. Las tarjetas de crédito, por ejemplo, también las pueden emitir estos otros actores que no son bancos.

Después está todo lo que es el tema de la intermediación de valores. Es otro negocio bastante grande, en el que también están metidos los bancos y otros actores. Se trata de invertir ahorros de la gente y asesorar a la gente en cuanto a inversiones. Es lo que se llama la banca privada. El particular, cuando tiene ahorros, puede hacer un depósito en el banco o también puede comprar otros activos, acciones, bonos, etcétera. En ese negocio de intermediarios de valores o banca privada, están los bancos, pero también otros actores como los corredores de bolsa. Es un negocio tanto o más grande que el negocio tradicional de la banca comercial.

Y después tenés la banca de inversión, que la otra pata del negocio de banca privada. Es decir, actores del sector privado que no tienen ahorros y precisan financiamiento, y el banco le consigue ese financiamiento. Le arman, por ejemplo, la emisión de un bono. Eso es lo que se llama banca de inversión. Incluso el banco le puede prestar. De repente una empresa precisa 1 millón de dólares y el banco se lo presta. Pero a veces la empresa precisa 50 millones de dólares, y el banco dice: “Bueno, yo no te puedo prestar eso, tengo ciertas limitaciones para prestarte esa cantidad. Yo te puedo prestar 5 y los otros 45 te los consigo con inversores o hago un *pool* de bancos”. Hay bancos que se dedican solo a eso. Y esto lo pueden hacer agentes que no sean bancos también. Hay muchos.

Tiene muchas ramas el negocio financiero. En el caso de Uruguay los bancos pueden abarcar todos los segmentos. Pueden hacer banca tradicional, comercial, transaccional, inversión y privada.

B.G.: ¿Solo los bancos privados o los públicos también?

P.M.: No, los bancos en general. Los que tienen una habilitación genérica pueden hacer todos los negocios que se encuentran dentro del mercado financiero.

B.G.: ¿Y cuáles son las diferencias entre la banca pública y los bancos privados?

P.M.: No, ninguna.

B.G.: ¿Ninguna?

P.M.: En realidad, bancos públicos hay dos: el BROU y el Hipotecario. El BROU no tiene ninguna limitación. Puede hacer todos los negocios, de hecho los hace, al igual que los bancos privados. Es como un banco privado más. Compite a la par de los demás bancos. El Banco Hipotecario sí tiene algunas limitaciones porque se le impusieron por ley en la última crisis del 2002. El Banco Hipotecario está pensado para dar préstamos a largo plazo, para la vivienda. Entonces por ley se tiene que concentrar en ese negocio. Pero es algo muy específico. Antiguamente, el Banco Hipotecario hacía otros negocios como si fuera un banco más, pero le sacaron esos negocios para que se concentrara en algo. El Estado tiene dos bancos y entonces dijeron: “El negocio hipotecario que lo haga el Hipotecario y todo lo otro que lo haga el BROU”.

B.G.: ¿Pero el hecho de que el BROU tenga el respaldo del Estado no le da un nivel de solvencia o de confianza mayor frente a otros?

P.M.: Mirá el BROU se fundió varias veces en la historia del país. O sea, los bancos públicos se pueden fundir igual. De hecho, en 2002 el BROU se fundió. El Estado tuvo que sacar una ley para que

la gente no retirara los depósitos del BROU. Se reprogramaron forzosamente todos los depósitos. A la gente le dieron papeles para más a largo plazo y después se acomodó. Pero si no hubiera salido esa ley el BROU hoy no existiría. No podía pagar todas las deudas. O sea, que en Uruguay puede haber una idea de: “Ah, porque tiene respaldo estatal es más seguro”. Hasta cierto punto sí, pero no es cien por ciento cierto. De hecho en el 2002...

B.G.: Es como un banco que el Estado nunca lo va a dejar morir definitivamente.

P.M.: Si puede no lo va a dejar morir. Pero en el 2002 no podía asistirlo, porque el Estado tenía sus propias deudas y no podía hacerse cargo de las deudas del BROU. Era demasiado, demasiada guita. Entonces, eventualmente, la idea es que no lo deje morir. En algún momento de mucha debilidad pasó que ha quebrado.

B.G.: Entonces, similitud entre los bancos públicos y privados, prácticamente todo, salvo con la especificidad del Hipotecario.

P.M.: El Hipotecario tiene un mandato específico. El BROU tiene algunas ventajas con respecto a los bancos privados. Te digo un par. Todos los organismos públicos del Estado tienen la obligación de trabajar con el BROU. Todas las empresas del Estado, ANCAP, UTE, etcétera, tienen la obligación de trabajar con el BROU. Entonces tienen clientes cautivos. Y son empresas grandes. Las empresas más grandes del país son clientes por obligación. También son clientes de bancos privados, pero no pueden dejar de ser clientes del BROU. No pueden enojarse e irse. Es más, todos los organismos del gobierno central tienen su guita en el BROU. El Ministerio de Economía, dónde están las cuentas, los pagos de los sueldos, todo en el BROU. La contaduría general de la nación está en el BROU. Todos los impuestos que se recaudan, a dónde van a parar, al BROU...

B.G.: ¿Todos los impuestos también?

P.M.: Todos los impuestos. La Tesorería General de la Nación tiene la guita en el BROU. Ahí administrás una liquidez impresionante. No es poca cosa. Sacando el BCU, que es un banco también

pero bastante particular, no es un banco comercial, el resto de los organismos se manejan con el BROU. Eso es una especie de monopolio que tiene.

Y después tiene algunas ventajas, por ejemplo, en lo que son los créditos sociales. Créditos sociales son los créditos personales. El departamento de créditos personales del BROU, que se llama Departamento de Crédito Social, tiene algunas ventajas en cuanto a los préstamos que da. Por ejemplo: con garantía de sueldo. Cuando vos vas a pedir un préstamo, el BROU tiene una preferencia en cuanto a la retención. O sea, vos tenés un sueldo y vas a pedir un préstamo al BROU, el BROU te lo va descontando del sueldo. Pero si vos pedís un préstamo en el BROU y en un privado, la retención del BROU está antes que la del privado. Por ejemplo: vos ganas 100, pedís un crédito total de 100. Lo pedís 50 en un banco y 50 en otro. Te van a descontar en la cuota 50 en la del BROU y 50 en la del privado. La del BROU está antes. Y vos me decís: “Y no pasa nada que esté antes y la otra después”. Sí, no pasa nada, pero mañana te viene una retención judicial, porque te divorciaste y tu mujer te hizo un juicio para que le pases la manutención, y la retención por ley va primero que nada. Entonces todas las otras retenciones bajan. O sea, si vos tenías 100 para cobrar todos los meses, tenías 100 de préstamo –50 del BROU y 50 del privado–, te vino una retención del 50, ¿quiénes van a cobrar? Primero el BROU y el banco privado queda último. Eso es una ventaja que tiene el BROU frente a los privados. Por eso en el BROU ese departamento de préstamo personal es muy rentable. Tiene muy baja morosidad. De todas formas, son pequeñas diferencias. Actúa prácticamente como banco privado.

B.G.: Parándonos en el año 2008, año de la fusión Santander-ABN, complicado a nivel internacional. ¿Qué caracterizaba a Uruguay en el 2008? ¿Cómo era el clima social del momento?

P.M.: Yo no recuerdo que hubiera un clima especial. En el ambiente empresarial había cierto nerviosismo por lo que estaba pasando a nivel internacional, por la crisis de las hipotecas. Había nerviosismo y hubo cierta cautela, en cuanto a inversión. No pasó nada dramático.

B.G.: ¿Se puede hablar de repercusiones de la crisis norteamericana?

P.M.: Hubo repercusiones sí, pero no fueron muy importantes.

B.G.: ¿Y para Estados Unidos cuáles fueron? Aparte de la quiebra y cierre de algunos bancos.

P.M.: La recesión. Estados Unidos entró en recesión. Lo que pasó fue que mucha gente empezó a no poder pagar sus hipotecas, es decir, empezó a haber un aumento de la morosidad de los créditos hipotecarios. Eso llevó a que varios bancos tuvieran problemas, y muchos bancos tuvieron problemas. Algunos quebraron, otros no. Llevó a que el valor de las propiedades bajara, porque había más oferta que gente que pudiera comprar. Y también a que las inversiones bajaran de valor. Entonces la gente sintió un efecto pobreza, es decir, un efecto de riqueza negativo. Sus activos de reserva, sus ahorros perdieron valor, y, en algunos casos, significativamente. Eso generó una recesión, desempleo, que hasta el día de hoy...

Suena el teléfono

Recién se está recuperando, pero modestamente.

B.G.: ¿Y en Uruguay?

P.M.: Y en Uruguay no hubo recesión. Hubo un trimestre con una baja del PIB, pero después no hubo un efecto...

B.G.: ¿Corridas bancarias no hubo?

P.M.: No, para nada.

B.G.: Algo que caracteriza mucho al sector es el tema de la especulación ¿o no?

P.M.: El sector bancario está muy expuesto a ese tipo de noticias. Donde se corre la bola de que el Banco Santander está con problemas en España, y sí, puede haber. La gente está muy pendiente, quedó

nerviosa. Está muy pendiente de cualquier noticia que haya sobre el sector bancario, o algo en particular. Y eso puede afectar la estabilidad de alguna empresa.

B.G.: ¿Y la crisis de Estados Unidos no afectó en particular?

P.M.: No, creo que no. No se sintió en el sector bancario.

B.G.: Y justo ese año tiene lugar la fusión Santander–ABN. ¿Cómo se vivió esta fusión? ¿Sabés cuáles fueron las causas?

P.M.: No, las causas no sé cuáles fueron. En realidad lo que pasó es que el ABN se vendió. Sigue existiendo en Holanda, pero vendió todos sus activos en el exterior, todas sus sucursales. El ABN había tenido algunos problemas en cuanto a escándalos de lavado de dinero. Había tenido unas multas muy grandes.

B.G.: ¿En Uruguay o en el mundo?

P.M.: No, en el mundo. En Estados Unidos o en Europa. Había tenido algunos problemas muy grandes, escándalos de lavado de dinero y eso de alguna forma bajó la credibilidad del ABN. El tema del lavado de dinero es un asunto nuevo. Antes el lavado de dinero pasaba por los bancos y no pasaba nada. Los bancos no veían afectada su imagen por el hecho de que narcotraficantes tuvieran una cuenta. Hoy, el tema del lavado de dinero, puede tener unas consecuencias gravísimas para la institución. De hecho, el banco en donde tenía la guita Pinochet se fundió cuando salió a la luz que Pinochet era un corrupto. Era un dictador, pero desde el punto de vista de manejo personal era honesto. Cuando se destapó que tenía guita en un banco americano por una cifra no coherente con su patrimonio o ingresos pasados, afectó enormemente al banco ese, a tal punto que se tuvo que vender a otro porque quebraba. Eso hoy es un hecho, que no sé si fue la causa por la cual el ABN decidió vender todas sus operaciones en el resto del mundo, pero puede ser una causa que puede hoy tener un impacto importante. Te ponen una multa, y las multas son muy grandes y a veces no podés pagar. El ABN hoy queda en Holanda, es un banco pequeño. Vendió todo lo que era su participación y sus activos en el resto del mundo. Sus sucursales en Europa, en América, todo. En general, la mayoría fue

a Santander, que fue el gran comprador. Después en Estados Unidos tenían otro banco que se lo vendieron, no me acuerdo a quién. Era un banco con otra marca, que se lo vendieron a otro. Pero el gran comprador de todos los activos de ABN fue Santander.

B.G.: ¿Entonces en Uruguay se realizó una fusión por alineación internacional?

P.M.: Sí, claro. Fue acá y en todos lados.

B.G.: ¿Cómo se define una fusión bancaria y qué tipo de fusiones hay?

P.M.: Una posibilidad es que una empresa compre a otra. La empresa A compra a la empresa B. La otra opción es que se fusionen realmente, en pie de igualdad, y creen una nueva empresa. A nivel del mercado de la bolsa de valores es común eso. En Brasil, por ejemplo, todas las bolsas de valores se fusionaron y crearon una sola bolsa, que lleva el nombre de la bolsa de Sao Paulo, la Bovespa. En España las bolsas de valores se fusionaron y crearon una sola. La bolsa de Madrid, la bolsa de Barcelona, la bolsa de Valencia, crearon las Bolsas y Mercados Españoles. Es una nueva entidad, que tiene sede en Madrid donde estaba la bolsa de Madrid, casualmente, pero bueno. En realidad, es un *holding* cuyos dueños son las antiguas bolsas. Eso es una fusión. Lo que habitualmente se da es que una empresa compre a otra.

B.G.: Eso sería una absorción.

P.M.: Una absorción, sí. Pero igual se habla de fusión. En el caso este, el Santander compró el ABN, y en cada país lo resuelven de maneras diferentes. Vos fijate que, por ejemplo, el Santander en Argentina se llama Santander Río. Porque Santander en Argentina compró el Banco Río y mantuvo parcialmente la marca. Acá habíamos tenido otros casos. El Credit había comprado el Banco Acac. Al principio era Banco Acac y después le cambiaron el nombre. Banco Acac era Acac, después fue Banco Acac y después fue Credit, que era propiedad de Acac y Credit. Después Credit compró la propiedad de Acac. Y bueno... después Credit se vendió al BBVA. Es una absorción. Ahí después se absorben las sucursales, los empleados. Te hacés cargo de los activos, te hacés cargo de los pasivos.

B.G.: ¿Y qué repercusiones trae una fusión a nivel social, político, financiero?

P.M.: Depende de la fusión. Si lo que hay es una fusión y todo queda igual, no trae grandes repercusiones. Por ejemplo: la empresa A compra la empresa B, pero se hace cargo de todo, de las sucursales, del personal, que fue lo que pasó en este caso. Santander mantuvo todas las sucursales del ABN, mantuvo todo el personal del ABN. Las cuentas de los clientes, en general, las mantuvo. En general, no trae ninguna repercusión negativa, salvo que venga alguien y diga: “Ah, yo no quiero ser cliente del Santander”, y se vaya. Pero en general no genera mayor ruido.

Anteriormente el ABN se había hecho cargo del Banco Real, no sé si te acordás. Donde está la sede central del Santander, en 18 de julio y Julio Herrera, ahí era el Banco Real, un banco brasilero. El Banco Real se había vendido al ABN en Brasil y en Uruguay. Y después el Santander compró el ABN, que a su vez se había quedado con el Real. La sede central, que era donde estaba el Banco Real y luego el ABN, quedó para el Santander. El Banco Real tenía una empresa de seguros acá, Real Seguros, que no se la vendió al ABN, se la vendió a Mapfre. Entonces Real vendió el banco al ABN y la compañía de seguros a Mapfre. Son distintos modelos. El Santander compró todo lo que tenía el ABN. El sector de banca privada, por ejemplo, que tenía el ABN, que era Van Gogh, que era el nombre de fantasía, el Santander lo compró y mantuvo la marca.

B.G.: A nivel social, hasta que no se cierra completamente la fusión, se considera que es un proceso turbulento para la empresa y para la sociedad que no sabe...

P.M.: Mirá... la fusión del Santander con el ABN todavía no terminó. Paradójicamente no terminó, todavía hay cuentas. Hasta no hace mucho, hasta el año pasado, vos tenías cuentas en Santander, pero era Santander ex ABN. Yo tenía cuenta en Santander y era ex ABN. Yo tuve que abrir una cuenta en el Santander, porque Santander ex ABN no me servía para que la ORT me pagara el sueldo. No me podían transferir.

B.G.: Dentro del mismo banco.

P.M.: Dentro del mismo banco. Eso fue el año pasado. Y todavía hay cuentas corrientes del Santander ex ABN que todavía no están migradas al nuevo sistema. Lo que pasa es que ellos lo han manejado de manera totalmente ineficiente. Podía haber sido mucho más rápido, haberle puesto más ganas al asunto. Ellos han demorado la fusión. Y eso genera en los clientes complicaciones, ruidos. Lo que pasa es que acá hay tan poco banco que sos medio rehén del banco. En otros países, vivís en Estados Unidos, te vas al banco y la cuenta la abrís en dos minutos. Los clientes te mandan a volar. Pero acá hay tan pocos bancos y son todos muy parecidos... todos malos. Entonces, acá esperamos que se arregle y chau.

B.G.: ¿Cómo es la relación de la crisis mundial y un período de fusión? Para el uruguayo medio que no está en el mundo económico

P.M.: Al uruguayo medio ni le va ni le viene. En realidad la fusión del ABN se dio antes de la crisis. Al Santander lo agarró la crisis en el medio de la fusión. No se hizo la fusión por la crisis, venía de antes. Y Santander se hizo cargo de todo. No fue que dijo: “Voy a comprar esto pero voy a despedir a la mitad de la gente, voy a recortar algunos beneficios”. El Santander mantuvo todo como estaba, básicamente. No generó mayor inquietud, mayor ruido.

B.G.: ¿Y cuáles podrían ser los factores clave de éxito de una fusión?

P.M.: Éxito... depende desde qué punto de vista. Yo creo que para el Santander las medidas que aplicaron de éxito no tienen nada. Porque ellos mantuvieron todo, absolutamente todo del ABN. Y tienen sucursales una enfrente a la otra.

B.G.: Tienen Universidad Católica y otra enfrente.

P.M.: Exacto. ¿A vos te parece que dos sucursales en una distancia de media cuadra son eficientes? Ellos lo hicieron por un tema de imagen. Para que no se piense que estamos con problemas y vamos a achicarnos. Mejor dejemos todo como está. Pero en el mediano plazo vos tenés que empezar a racionalizar. No tiene lógica. Yo pienso que, desde el punto de vista de la imagen, fantástico. Vos

dejaste todo como estaba y nadie puede decir nada. Ahora, del punto de vista de ellos, yo no creo que haya sido la mejor salida.

B.G.: Entonces, a nivel imagen de marca, lo que hizo Santander podría considerarse exitoso.

P.M.: Sí.

B.G.: ¿Y a nivel económico? ¿Se puede hacer que lo económico y la imagen vayan por el mismo camino?

P.M.: Sí, se puede hacer, claro.

B.G.: O sea, ser funcional y aparte no perjudicar la imagen.

P.M.: Lo tenés que vender como una fusión. Venderlo al público como una fusión, no una absorción. Como que vas a crear algo mejor de lo que tenías antes.

B.G.: El Santander comunicó que ellos eran más grandes. Nunca nombraron al ABN y la campaña se llama “Crecer”.

P.M.: Sí, porque el Santander... Para nosotros es un banco importante, ahora. Pero en realidad es un banco del norte de España, un banquito. El Santander ha ido creciendo y creciendo, pero originalmente no era un banco de primera línea. El BBVA tampoco. Son bancos que han ido creciendo mediante las compras de otros bancos y que no les ha ido mal. Pero al cliente del banco que vos estás comprando tenés que darle lo mismo o más que antes. Y la campaña pudo haber sido esa, pero la práctica fue otra. El cliente está desconforme. El cliente del ex ABN está desconforme.

B.G.: ¿Y eso se sabe, se habla?

P.M.: Si se sabrá. Te digo que yo tengo una empresa mía con cuentas en el Santander ex ABN y recién ahora me están migrando las cuentas. Estamos en el 2012. Es absurdo. Y eso yo se lo digo a todo el mundo.

B.G.: ¿La práctica no acompañó a la comunicación del momento?

P.M.: En lo absoluto.

B.G.: Y hoy en día ya no se habla más de esa fusión.

P.M.: Salvo los que estamos en esa situación de indefinición. La práctica no fue paralela con la comunicación. La comunicación pretendió vender una cosa que no fue acompañada por la realidad.

B.G.: ¿Y los medios de comunicación durante ese momento? Siempre están muy atentos a este tipo de noticias y son un público importante para un banco. ¿Qué era lo que comunicaban los medios?

P.M.: No sé, la verdad que no sé. Lo que pasa es que los medios en Uruguay son muy pobres. Los medios son poca cosa. ¿Qué medios hay en Uruguay que tengan trascendencia, que tengan influencia sobre la opinión pública? El diario El País... Búsqueda. Los medios tienen muy poco peso en Uruguay, muy poco peso. Acá no existe el *New York Times*. Hay medios que no son creíbles y no existen. No hay medios, habrá dos. Eventualmente, la televisión puede tener un poco más de incidencia. Pero la prensa en general, a nivel mundial, está decayendo como manera de llegar al público frente a las redes sociales e internet. Claro, eso fue en el 2008, las redes sociales todavía estaban en camino. Yo relativizo mucho la importancia de los medios. Mi experiencia me dice eso. Largás una noticia y cuántos la leen, 100.000 personas como mucho. Y cuántos la retienen, menos.

B.G.: ¿Cuál era el perfil del ABN y del Santander previo a la fusión? El ABN estaba más dedicado a la banca *Premium*...

P.M.: El ABN era el principal banco privado en materia de banca privada. En eso había hecho foco y aparte lo había hecho bien. Había creado la marca Van Gogh, había hecho una sucursal específica frente al Golf para atender gente en cuanto a banca privada. La imagen que se retiene era esa, que estaba más dedicado a lo *Premium*, pero en realidad era un banco genérico, estaba en todos los segmentos del negocio bancario. En su momento tuvo un acuerdo con la bolsa de valores y tenía una sucursal adentro de la bolsa de valores. Tenía mucha conexión con todo el tema de inversión. Era un banco ágil para hacer negocios. Y, en su momento, era un banco internacional grande, de los más grandes a nivel mundial. Era un banco que tenía muy buena imagen, a nivel de la gente *bancarizada*.

B.G.: ¿Y el Santander?

P.M.: El Santander no. Era un banco que estaba un escalón abajo. El ABN era un banco de primera línea. El Santander estaba en un segundo escalón. Y ahora se agrandó, es el banco privado más grande...

B.G.: El Santander estaba más dedicado a la pequeña empresa, mediana empresa, ellos tienen muchos préstamos para pymes, universitarios...

P.M.: Pasa que el Santander había querido penetrar y agrandarse a través de algunas líneas de crédito más populares. Antes de la crisis del 2002 había hecho un acuerdo con la UTE. Ellos te daban crédito en moneda nacional para la compra de electrodomésticos y la cuota te la descontaban de la factura de UTE. Un desastre para el Banco Santander. Después vino la tablita y perdieron plata como locos. Esa línea, por supuesto, la discontinuaron. Otro gran error que había cometido el Banco Santander fue el Fondo Santander. Ellos han cometido varios errores en su historia que, desde su punto de vista, “como la gente no se acuerda”... Fondo Santander. Cuando acá salió la ley de fondos de inversión, Santander había creado una empresa administradora de fondos de inversión. Cuando hubo un problema, en el año 2000, con el tema de la crisis de las “punto com”, había un boom de empresas de informática que empezaron a subir y después se hicieron crema. Fondo Santander empezó a perder valor y la gente perdió toneladas de gaita. Santander había metido cantidades de gente, con mucha publicidad y comunicación, en los fondos y después los fondos se hicieron crema. Pero no solamente eso, sino que después trascendió que algunos Gerentes del Banco habían retirado la plata antes que los clientes. No quedó en nada. Y el Fondo Santander cerró. Otra cosa que había hecho Santander antes de eso... Santander había comprado varias tarjetas crédito chicas. Empresas de crédito como Platocard y

Credisol. Las unificaron y sacaron la tarjeta Plata, Plata Santander se llamaba. Pero después las hizo crema. Porque vino un momento de malaria y les fue mal. Les empezó a ir mal con los créditos personales y las mató. Santander compró todo eso y después las mató. O sea, Santander ha sido muy errático en sus negocios. “Ah me va mal, bajo la cortina”. Ha sido muy errático. Y para mi gusto, no le había jugado a su favor en su imagen. La prueba está en que se fusiona con el ABN y la fusión tarda cuatro años en terminarse. No se caracteriza por ser un banco eficiente.

B.G.: ¿Siempre fue así el perfil?

P.M.: El Banco Santander, en realidad, había comprado el Banco del Litoral. El Banco Santander vino al Uruguay en un momento en que había bancos uruguayos que estaban más o menos tecleando y “pack”, compraron un banco y se quedaron con la licencia, y después le cambiaron el nombre. Pero eso es una historia de la década del 80.

10.2.2. Entrevista con Carina Caporale, *Planner* (Planificadora) estratégica de Punto Ogilvy

B.G.: ¿Cuándo empezaron a trabajar para el Banco? ¿Eran su agencia antes de la fusión?

C.C.: Claro. Nosotros tomamos el Banco en el 2002, o sea, plena crisis. Los bancos yéndose de acá, corralito argentino, semi corralito uruguayo... Te estoy hablando de que meses antes de que estallara todo nosotros tomamos la cuenta, el banco se contactó con nosotros en realidad.

B.G.: ¿No fue licitación abierta?

C.C.: No fue licitación abierta, fue un concurso de credenciales muy acotado y muy rápido. Ellos ya tenían la decisión tomada, habían estudiado mucho las agencias. Un desacuerdo con su agencia anterior o quizás el desgaste natural después de años. Ellos trabajaban con Viceversa. Y recuerdo que fue muy rápido. Ellos evaluaron dos o tres agencias. La Gerente de Marketing de ese momento, que era María de la Paz Goldaracena, que ahora se encarga de la parte de Universidades, tomó la decisión muy rápidamente junto con Jorge Jourdan. Lo recuerdo como el día de hoy porque habíamos tomado el Banco una semana y a la semana siguiente ya estaban instalados todos los rumores de que los bancos privados se iban. De hecho algunos se fueron. Había estallado todo el tema del Banco Comercial. Realmente fue una época muy convulsionada en el momento en que nosotros tomamos la cuenta. Y recuerdo un miércoles, una reunión con el Directorio y el domingo teníamos que publicar un aviso, y la primera tarea era decirles a los uruguayos que el Santander no se iba a ningún lado. Y fue la primer campaña que hicimos y se llamó *Estamos aquí*. La hicimos el jueves y se publicó el domingo. Era una serie de avisos de prensa a lo que se agregó luego algo de televisión y radio. El primer mensaje importante que había que pasarle a la gente en ese momento, un momento como muy especial, era que el Banco no se iba. El Banco apostó a este mercado, al compromiso con los uruguayos. Y el Banco no era lo que es ahora. Era un banco mediano, con un gran renombre internacional, pero era un banco privado posicionado hacia un target más ABC1, más de elite. El Banco tenía ese posicionamiento *Premium*. Un banco con los negocios enfocados a corporaciones, a un target selecto. No era un banco *retail* como es hoy. Estoy hablando del año 2002. Entonces todavía más difícil, porque obviamente ahí estaban los negocios en donde la gente tuvo más miedo. Eso recuerdo que realmente fue un desafío en ese momento. Cómo hacemos para que la gente nos crea que el banco no se va ir. Que el Banco no va a colapsar y que es un banco privado que en realidad está

comprometido con el Uruguay, que es un banco que quiere crecer incluso en estos malos momentos. Y ese fue el inicio en el 2002.

B.G.: ¿Y la fusión en el año 2008?

C.C.: Nosotros la empezamos a preparar un año y medio antes. No porque supiéramos, ya que había muchos temas confidenciales, como en todas las fusiones. Pero las negociaciones ya habían empezado mucho tiempo antes, o sea, se concretó en el 2008, pero en realidad venía de antes. Estos procesos llevan un año a un banco, a una institución financiera. Y acordate que la fusión fue a nivel global. El Santander adquirió varios bancos en distintos mercados de dos grandes redes. Y acá puntualmente se vivió como la compra del ABN. En otros países fue más. Y esas negociaciones llevan como un año. Y nosotros empezamos a prepararnos unos cuantos meses antes.

BG: ¿Y cómo se les comunicó a ustedes la fusión? ¿Los responsables de la fusión se reunieron con ustedes, les explicaron...?

C.C.: Varias reuniones. ¿Qué pasa? En este tipo de fusiones, las negociaciones van y vienen. En un día se puede revertir todo. Tuvimos varios meses en los que sabíamos que estaba pasando algo a nivel de adquisiciones y fusiones, pero no sabíamos bien cómo iba a terminar. Lo que teníamos claro era que teníamos que preparar a la marca y preparar al Banco desde el punto de vista del marketing y la comunicación, porque iba a haber un gran cambio. Lo que pasa es que durante mucho tiempo el Banco no podía darnos los detalles ni la certeza de cómo y qué iba a pasar. Y nos llevó unos cuantos meses entender mejor para dónde iba. Y no recuerdo un momento exacto en el que viniera Jourdan a decir: “Bueno ya está”. Fue un proceso. No fue una reunión en la que nos comunicaron, fue un proceso. Y nosotros ya veníamos trabajando en eso.

B.G.: ¿Y la interacción durante la fusión? ¿Tenían un equipo trabajando adentro del Banco con estrategia de comunicación para públicos internos?

C.C.: Sí, fue absolutamente. La agencia se comprometió. Primero que el Banco necesitaba un apoyo a nivel de marketing y comunicación muy importante, porque en ese momento el departamento de

marketing eran dos personas: María de la Paz Goldaracena y una asistente de ella, que además trabajaba en la AFAP, o sea que estaba dividido su rol. Era un departamento de marketing muy chiquito, y después estaban todos los gerentes. Y justo antes de la fusión también hubo cambios a nivel de estructura, movimientos internos en el Banco, y ahí conocimos a la nueva gerente de marketing que es María Mónica del Campo. Con María Mónica fue que iniciamos formalmente el proceso.

Lo que se propuso la agencia fue: primero, atajar el volumen normal que el Banco tenía en materia de comunicación y marketing. Nosotros le hacíamos mucho más que la comunicación. Hacíamos mucha cosa del departamento de marketing, porque los apoyamos desde ahí. Desde el inicio fue así. Y decidimos formar un equipo especial, una fuerza especial. La agencia ya contaba con dos equipos completos para el volumen que tenían de comunicación. Y le hicimos un tercer equipo especial e incluso con alguna persona de afuera que apoyaba a nivel creativo y estratégico, que fue Domi²⁷¹. Armamos un comité estratégico. Y trabajamos muy involucrados en la interna del Banco. Teníamos una oficina en el Banco. El proceso de fusión, en los momentos más importantes del trabajo, lo hicieron en el Radisson. Mudaron su proceso a un piso completo en el Radisson y nosotros íbamos a las reuniones que nos citaban que, obviamente, tenían que ver con comunicación y marketing. Y además teníamos una oficinita en las antiguas instalaciones del Santander, en la ciudad vieja, y adónde íbamos todo el tiempo a apoyar y armar las comunicaciones.

Imaginate que una noticia como ésta implica que el primer trabajo de comunicación importante es todo lo que tiene que ver con prensa. Trabajamos allí con una empresa, que sigue trabajando hasta el día de hoy. De hecho nosotros se la presentamos al Banco para trabajar: Quatromanos. Ellos también tenían una oficinita al lado de la nuestra y trabajábamos desde adentro del Banco. Fueron varios meses de diseñar lo que teníamos que decir antes de que se formalizara la fusión, cómo teníamos que fortalecer a la marca y prepararla para lo que iba a ser. Trabajamos en el proceso mismo de la comunicación de la fusión y en el post.

B.G.: ¿Hubo investigaciones de mercado, por ejemplo?

C.C.: Hubo investigaciones. Hubo cualitativas y cuantitativas. No muchas, la verdad. Porque nosotros ya veníamos trabajando con el Banco.

²⁷¹ Dominique Sarries. Actualmente Directora General Creativa de Punto Ogilvy.

B.G.: Claro, tenían un *know how* del Banco.

C.C.: Sí, sabíamos qué era lo que pasaba con la marca, veníamos en un proceso y la fusión iba a revolucionar este proceso. Entonces tuvimos que parar a la marca de otra manera. Vimos la necesidad que tenía la marca de evolucionar más rápido de lo que pensábamos, hacia un lugar en que la gente pudiera tomar esa fusión como algo muy bueno; tanto los clientes como los no clientes, y los clientes nuevos. Básicamente el centro de esto, del desafío nuestro, fue la fusión no de dos bancos, sino la fusión de dos culturas. El gran desafío no venía desde el afuera, era de adentro. Por eso toda la campaña y toda la estrategia de comunicación es una estrategia de adentro del Banco hacia afuera. Porque el desafío era ese: dos culturas “como el agua y el aceite”.

B.G.: ¿En qué sentido “como el agua y el aceite”? ¿Por qué eran tan distintas?

C.C.: Y porque venían, primero, de filosofías corporativas completamente distintas, procesos de trabajo completamente distintos, recursos humanos con perfiles bien diferentes; objetivos de banco y misiones de banco y posicionamiento de banco distintos. El ABN tradicionalmente es el banco holandés, serio, profesional, y hasta frío, enfocado al sector más...

B.G.: En el *case* lo definen como *Premium*, la banca Van Gogh...

C.C.: Totalmente, totalmente. Y el Santander, por más que históricamente había tenido un enfoque también a un público más selecto, era más de empresa, un banco más de empresa. Más corporativo. Y español. Completamente distintas las culturas. Y, además, al Santander nosotros ya lo habíamos sacado de esa cosa elitista, ya lo habíamos popularizado. Habíamos hecho campañas como *Beto Carretero*, habíamos hablado de Pymes. Y ese era el camino que estábamos tomando, abrirlo más a los uruguayos y no tanto al *corporate*. Entonces ya veníamos en ese proceso de que fuera un banco mucho más cercano, de personas y de muchos más *target* de los que atendía antes. Y el ABN no, el ABN cada vez hacía más foco en el segmento *Premium*. Entonces, dos culturas completamente distintas, dos maneras de trabajar diferentes. Ese fue, yo creo, el mayor desafío para ellos y después para nosotros. El de cómo hablarle a dos culturas tan distintas. Ellos tenían el desafío de integrar a las personas y que trabajaran bien juntas. El desafío de no perder gente en el proceso. Ejecutivos clave, talentos clave. Además de no perder negocios con los clientes. Pero lo más importante era conformar

de nuevo un equipo que se integrara bien. Y nosotros teníamos el desafío de mostrarles a los uruguayos que el Santander con este paso estaba generando una marca y una institución que iba a generar algo en Uruguay. Iba a beneficiar a la vida de los clientes.

B.G.: ¿Por qué iba a beneficiar al Uruguay?

C.C.: Y bueno... Primero, porque se iba a convertir, así de la noche a la mañana, en el banco privado más importante. Y eso, obviamente, en una economía y un mercado tan reducido y acotado como es el uruguayo, en un momento tan convulsionado además, porque el 2008 también tuvo su buena parte de crisis mundiales... Nosotros y el Banco estábamos convencidos que iba a ser algo muy bueno para el Uruguay. Y además porque la filosofía del Banco y la intención era abrirse. A que más gente se *bancarizara*, a que más gente pudiera disfrutar de los beneficios del Banco, a que más negocios se hicieran realidad, a que más ideas se concretaran. Esa era la misión del Banco a nivel de comunicación. Decir: “Bueno, esto pasó y está pasando para bien, tanto para la gente que viene del ABN como para los que son clientes del Santander”. Había mucho más en la balanza de cosas buenas que problemas. Los problemas siempre van a estar en una institución bancaria cuando se fusiona. Hay problemas operativos, es inevitable. Y nuestra misión era hacer entender que, a la larga y en el mediano plazo, esto era muy bueno para los uruguayos y que había una actitud de resolver los problemas. No sabíamos bien si lo podíamos resolver con la eficacia y la rapidez que la gente lo necesitaba. Lo que sí sabíamos era que el Santander tenía una actitud de resolver las cosas rápidamente.

Fueron etapas diferentes. Nosotros hicimos una etapa previa a la fusión que era de decirle a la gente que el Banco estaba muy abierto a todo tipo de personas, que estaba cerca.

B.G.: ¿Estamos hablando de comunicación publicitaria?

C.C.: Sí, comunicación publicitaria masiva. E interna. Yo te hablo de la masiva, pero hubo interna también dentro de la cultura Santander.

B.G.: ¿Y ustedes también asesoraron en comunicación interna?

C.C.: Sí. Después ellos la desarrollaron hasta que vino la fusión y ahí la campaña de la fusión fue con acciones que nosotros propusimos que fueron de adentro hacia afuera. Hicimos una acción con el objetivo de integrar a las personas y comprometerlas con el mensaje del Banco, que era “el valor de las ideas”. ¿Por qué son valiosas las ideas? No las ideas de otros, primero las ideas nuestras. Lo que vos querés ser, lo que vos querés de tu trabajo en el Banco, lo que vos querés que el Banco sea. “Nosotros lo vamos a tener en cuenta y se lo vamos a mostrar al mundo”. Entonces por eso digo que de adentro para afuera. La primera acción de la comunicación fue en la interna, la integración y el compromiso de la gente que se quedó, que estaban integrando el nuevo banco. Bueno, que estuvieran todos alineados con esa manera de ser del Santander, con esa cultura Santander. Y después que eso se proyectara, que son para mí las comunicaciones más efectivas: las que se viven primero adentro de la empresa y después se proyectan a la gente a través de los medios.

B.G.: Por lo menos son las más auténticas y las más creíbles.

C.C.: Sin duda. Tené en cuenta que en la categoría de bancos, el banco es una institución, una empresa que la verdad está en el mostrador. No importa el mensaje que vos pases en un aviso de televisión...

B.G.: Sí, la venta y atención personal, la interacción...

C.C.: La verdad está cuando la gente va al banco y, en cómo la tratan, cómo resuelven, qué actitud tienen. Eso es muy importante. Eso es gran parte de la comunicación de cualquier institución hoy, yo creo, pero más aún en las que atienden al público, más en una institución *retail* como es el banco. Eso era lo más importante para nosotros, que la gente que trabajara en el Santander, ese mix de gente que quedó trabajando en Santander, pudiera estar alineada con algo que todos estuvieran de acuerdo. Capaz que en el “cómo” después lo hacían diferente, pero en el “qué”, “yo estoy alineado con esto, que las ideas valen, que se van a respetar adentro”. “Estoy alineado en que la gente pueda traer sus ideas y yo no sé si se las voy a resolver o no, pero al menos las voy a escuchar”. Y nos pareció perfecto porque, yo creo, que fue la potencia de la campaña. No fue una campaña publicitaria. No fue solo eso. Arrancó de otro lado. Entonces cuando la gente volvía al Banco, los empleados del Banco estaban absolutamente comprometidos, porque lo habían creado y vivido ellos.

B.G.: ¿Y en qué consistió esta acción de integración y comunicación interna?

C.C.: Una serie de materiales. Lo primero que se hizo cuando se estaba viviendo la fusión, es que la intranet de los empleados se activó para que todos supieran lo que estaba pasando. Tenían un lugar en donde ellos podían hacer todas las preguntas que quisieran. Y tenían un lugar en donde podían leer todas las noticias antes que nadie. Entonces era un intercambio. Esto fue durante la fase periodística. Lo primero que pasa cuando sucede este tipo de cosas es que explota la noticia. Era atajar los rumores que no eran ciertos, atajar las inquietudes de la gente. Estaban nerviosos, no sabían si iban a quedar, fijate que es todo un tema. Escuchar las opiniones, entregar material, mantener a la gente informada. Que no se enteraran por la prensa, que se enteraran dentro del banco. Mantener a la gente informada, mantener a la gente hablando, dialogando. Con el diálogo las cosas siempre salen mejor.

B.G.: Y esta gente después funciona como mensajeros para afuera.

C.C.: Totalmente, totalmente. Yo lo estoy simplificando mucho. Acá hay temas de sindicatos. Estoy simplificando porque lo veo desde mi lugar. Eso te lo tendrá que decir el Banco. Pero hay temas mucho más complejos. El manejo de recursos humanos en una empresa es complicado. Y nosotros aportamos nuestro granito de arena dando una serie de materiales que le bajaran el tono de drama. Porque en la interna una fusión se vive a veces como un drama. Para muchos se vive como una oportunidad y para otros se vive como una tragedia. Más cuando son dos culturas tan distintas. Además, acordate, un “monstruo” compra otro que estaba primero en el *top of mind*. Nadie nunca pensó que Santander iba a comprar el ABN. Mucha gente del ABN se sintió ofendida. “Acá está el español grandote comprando al grande fino”. Entonces sobre eso había que empezar a trabajar. Y desde la comunicación nosotros podemos aportar con el tono, el tipo de comunicación, materiales que primero fueron de la gente. Llegó un *kit* anunciando cuál era el día “D”. Lo llamamos el “S-Día”. Se entregó ese material. Se hizo una activación que después terminó con las ideas en el edificio, como muestra el *case*. Esa fue la primera gran acción que vinculó el adentro con el afuera. Pero antes ya adentro había mucho trabajo, mucha comunicación, materiales. Hasta la decoración de las oficinas. El día en que se bajaron todos los carteles del ABN y el verde pasó a ser rojo. Hubo un trabajo realmente de planificación.

B.G.: ¿Ese es el arduo trabajo que mencionan en el *case*?

C.C.: Sí, fue maratónico. Meses y meses de coordinación, de proveedores. Había mucho que cambiar, eran dos instituciones grandes. Estoy hablando de aspectos arquitectónicos, locativos, para dónde va la sede, si nos quedamos allá en Herrera en donde están ahora, pero vamos a tomar la sede más grande del ABN, porque acordate lo que era el “monstruo” del ABN verde... [Había que] transformarlo en rojo.

B.G.: Sí, era una figura...

C.C.: Una figura era un ícono acá. No era un ícono para todo el mundo. Sólo para algunos. Pero a nivel de marca era un *marcón*. Nadie podía creer que Santander había comprado el ABN. Lo que pasa es que en el mundo Santander es muy pesado. Y eso aportó a la credibilidad de esa fusión. Cómo Santander en plena crisis seguía adelante y seguía arrasando, y en Europa seguía comprando y apostando. Y eso ayudó mucho a que en Uruguay la gente creyera que en verdad Santander estaba comprometido con la causa uruguaya, con el mercado uruguayo y a quedarse a pesar de los malos tiempos.

B.G.: Y la crisis que vos mencionás y en el *case* dicen “uno de los momentos más difíciles de la banca”, en realidad estalló antes de que saliera la campaña al aire. ¿Influyó en el concepto de la campaña, en la idea creativa y en la implementación?

C.C.: Se toma en cuenta como contexto. Fue una crisis mundial que no impactó directamente en Uruguay, sino lateralmente. No fue como la del 2002. Es otra historia.

B.G.: Pero el clima en Uruguay en ese momento era muy de cautela.

C.C.: De cautela, sí. Pero no nos impactó directamente. No estaba la incertidumbre del 2002. La gente no lo vivió de esa manera. No pasó el “ah, saco mis ahorros”. No hubo eso. Hubo un “a ver qué va a pasar acá”. Y cuando miran para afuera el único que estaba haciendo las cosas al contrario de todos los demás bancos, que estaban cerrando, quebrando, era Botín²⁷², era Santander. Ojo, cuando el uruguayo

²⁷² Emilio Botín. Presidente del Banco Santander en España.

y cuando la gente que tiene grandes negocios mira para afuera y ve una imagen totalmente distinta de lo que le estaba pasando a los grandes “monstruos” que se estaban cayendo, Botín estaba comprando, estaba apostando, estaba creciendo. Por eso nosotros quisimos hacer una campaña de crecer. Primero, porque una fusión siempre es crecer, por lo menos para alguna de las partes. Y, después, porque teníamos un apoyo, un respaldo de marca a nivel mundial, que indicaba eso. Y yo creo que cualquier movimiento tan importante y positivo como fue éste, para el Uruguay es crecer. Porque el Uruguay siempre está con el desafío de crecer, de ir a más.

B.G.: ¿Santander venía manejando, en publicidades anteriores a la fusión, el concepto de “crecer”?

C.C.: No, fue la primera vez. Siempre trabajamos el concepto de “el valor de las ideas”. Y dentro del paraguas de “el valor de las ideas”, lo que hicimos durante esos años, del 2002 al 2007, fue decirle a la gente que nosotros estábamos en muchas más cosas que en los negocios puntuales de *corporate*. Esa era nuestra misión, abrir el Banco al Uruguay. Por eso hablamos de Pymes, hablamos de Súper Cuenta y, de flexibilidad y de cercanía. Una de las campañas más exitosas del Banco antes de la fusión fue la de *Beto Carretero*. Porque nunca el Banco le había hablado a empresas chicas, siempre le había hablado a las grandes.

B.G.: Yo recuerdo una publicidad de televisión que es filmada en contrapicado: “algunos crecen hacia arriba”.

C.C.: Ah, esa es la de España. Esa es la corporativa.

B.G.: ¿No es de Punto?

C.C.: No, no es de Punto. Es corporativa, de Santander global. Vino unos cuantos meses antes de la fusión, pero tenía la misma intención que lo que nosotros estábamos haciendo. Entonces nos vino bien y la aireamos acá. ¿Por qué? Porque lo que estaba diciendo es que Santander no es el que te recibe allá arriba en el piso 20 porque tenés petro dólares. Santander tiene calle. Santander es un banco en donde vos podés venir y hacer negocios. Y acá hay empresas chicas, micro empresas. Y es lo que hay en Uruguay, el 80% son Pymes. Y por eso fue tan perfecta para nosotros. A nosotros nos gustó mucho la

idea de esa campaña. No era uruguaya, no era local. Se aireó en todos los países, fue global. Nos servía y era preparatoria y apoyaba el posicionamiento que Santander estaba buscando acá. Un banco más abierto.

B.G.: Hablando de la campaña, “crecer”...

C.C.: “Crecer” fue una manera de decir “nos fusionamos”. Nosotros, desde el principio, cuando empezamos las primeras conversaciones con Jourdan y con el equipo, acordamos entre todos que nosotros no queríamos decir “compramos al ABN” ni “adquirimos al ABN”. Porque, además, era grosero en términos empresariales, cómo podía ser percibido eso. Un “monstruo” español pisoteando al holandés. No queríamos que eso pasara. No queríamos porque, primero, no le sirve a nadie. El Santander no tenía esa intención, al contrario, quería integrar a todas las culturas. Justamente en ese afán de ir a todos los públicos, el ABN le aportaba mucho de eso, ir al público *Premium*, que ellos tenían con su unidad de negocios Van Gogh, que no querían perder y tenían que cuidar. Y además no era el estilo de Santander. No querían ni que en la comunicación se reflejara eso. No querían mencionar la palabra “comprar”, ni “fusionar”, ni “adquirir”. Entonces nosotros le dimos la vuelta para decirle a la gente “bienvenidos a un nuevo banco, los estamos recibiendo, los estamos integrando, vamos a crecer juntos”. Y esa fue un poco la filosofía. No era anunciar. La noticia ya se había dado por la prensa. En términos formales y empresariales, sí, el Santander compró al ABN, ya se había dicho. Publicitariamente hacia la gente nosotros teníamos que mostrar más el beneficio que la noticia de la empresa. La gente ya sabía. Teníamos que decirle qué iba a generar de impacto en la vida de las personas esta fusión, no tanto que nos habíamos fusionado. Nosotros teníamos que decirle para qué le servía la fusión a esta gente.

B.G.: ¿Por eso en ningún momento se nombra al ABN?

C.C.: La estrategia de comunicación fue: todo lo que tenga que ver con la fusión misma empresarial, con el acto de comprar y fusionarse, adquirir, las acciones y quién queda y quién no queda; no tiene que ver con lo publicitario. Tiene que ver con el ámbito periodístico. Esa fue la estrategia explícitamente planificada. Entonces por eso trabajamos muchos meses en el ámbito periodístico con Quatromanos, para manejar todo lo que tenía que ver con lo empresarial. Trabajamos muchos meses en la interna para todo lo que tenía que ver con la cultura, con la integración. Y cuando fue el momento de que el mensaje pasara, formalmente, publicitariamente, desde la marca y no desde la

empresa, la marca se iba a expresar de una manera, siempre hablando de los beneficios, no de los por qué de una empresa. “Ahora esta marca es más grande y a vos te va a servir”. “Vas a crecer con nosotros”. “Nosotros crecimos”. “Vos vas a crecer con nosotros”. No era necesario nombrar al ABN. Eso ya se había dicho. En la estrategia ya estaba trabajado desde lo periodístico. Todo el mundo ya sabía. Cuando el momento de la campaña publicitaria llegó, había dos etapas que ya se habían cumplido: lo periodístico y la interna. Y era lo más importante.

B.G.: ¿A qué se refieren cuando en el *case* dicen “el respeto que había que tener a los aspectos comunicativos y la cultura del ABN”?

C.C.: Es un tema de tono, no es un tema de mensajes. Los mensajes se iban a seguir dando y los estaba liderando el Santander, que era el que compraba. No era el “qué”. Lo que nosotros manejamos en el respeto a la cultura era el “cómo”. Cómo decirlo, con qué palabras, con qué tonos. Todo con un respeto hacia la cultura del otro, porque no fue desechada, fue integrada para sumar, para crecer.

B.G.: ¿Y el tono y el estilo cambiaron en relación con el anterior? Es decir, si uno estudia la historia publicitaria del Santander ¿puede haber un quiebre, “un antes y un después”?

C.C.: No, justamente lo que tratamos es que no hubiera. Porque Santander ya tenía un tono. Siempre, a nuestro juicio, cálido. Usó el humor antes que otros bancos para hablarle a la gente de otra manera. No fue necesario cambiar el tono para decir “ah, ahora somos todos amigos”. No era la idea. La idea era: “nosotros seguimos con nuestro tono, lo que sí queremos decirte es que lo que vas a ganar de esta fusión, vos como consumidor... No tengo que decirte cómo compré, por qué compré y que compré a uno que ya era grande”. No. Todo eso es innecesario, te vas a enterar igual y lo que me importa decir es otra cosa. Porque en definitiva lo que le importa a la gente es otra cosa. Todo este quilombo de empresas y fusiones para qué me sirve a mi vida. Qué me va a sumar, yo como cliente del Santander o yo como cliente del ABN ahora y yo como no cliente, este “monstruo” me convendrá ir. Cuál es el beneficio. Y tenía que ser un beneficio que estuviera alineado con lo que Santander quería, como empresa, como banco, y con lo que Uruguay necesitaba. La estrategia a nivel creativo fue encontrar un concepto, el de “crecer” nos parecía interesante, que juntara el contexto con la necesidad de la marca. El contexto uruguayo y más en esos momentos obviamente era crecer. El cuestionamiento de “todas estas crisis nos van a pegar, no nos van a pegar, qué va a pasar”. Esa era la tensión cultural que había.

Y el contexto de la marca era: Santander en el mundo está creciendo. Sigue apostando a los mercados, sigue fuerte. Sigue expandiendo sus negocios. Era perfecto. Por eso lo elegimos.

B.G.: Dejando de lado el caso Santander, ¿considerás productivo que al crear un nuevo banco, cambie el tono de la publicidad, se produzca un quiebre?

C.C.: No lo sé. Lo que nosotros hicimos fue una evolución de la marca, no un quiebre. La preparamos antes y por eso antes de la fusión hicimos una campaña de cercanía. *Grandeza y cercanía* se llamaba. Queríamos estar seguros que cuando viniera la noticia de la fusión la gente ya pensara en Santander, pensara y sintiera, como una marca grande en el mundo, pero cercana en Uruguay. Por eso nos vino perfecto la campaña que vino de España. No fue una campaña española. Fue una campaña creada para lo corporativo. Todos los mercados en el mundo se identificaban con eso. Se estudió, se investigó. Por eso sirvió para un montón de mercados. Entonces hicimos una campaña *Grandeza y cercanía*, lo que significaba Santander en el mundo y cómo eso se reflejaba acá también. Fue previa a la campaña *Crececer*. Para que después, cuando dijéramos “con este movimiento Santander crece y vos también”, tuviera soporte a nivel de marca. Y lo logramos. Después testeamos y salía, por suerte, cercanía y grandeza. Fueron tiempos cortos. Estas campañas a veces necesitan tiempo, ir construyendo. Todo fue acotado. La gente, por lo menos en los cualitativos que hicimos, lograba articular esto de que es un banco grande y cada vez está más cerca. Se dirige a más personas, tiene negocios y productos para más gente. Antes tenía para las *corporate*, ahora tiene para el agro, y tiene para la pymes, y tiene para esto. Entonces quiere decir que está apostando. La gente lo logró decodificar bien.

B.G.: ¿Y esta fue una de las razones por la cual dejaron todas las sucursales, por ejemplo?

C.C.: Claro, sin duda. Esto fue parte de una estrategia empresarial que después te lo van a decir mejor en el Banco. Pero Jourdan desde el primer momento dijo: “No tengo intención, después, si las cosas pasan capaz que no lo puedo controlar del todo, pero no tengo ninguna intención de cerrar sucursales, sino de resignificarlas, tratar de organizar”. Y también en el tema de recursos humanos fue así, su política era esa. Es un hombre que tiene muy claro el tema de la gente, lo valiosa que es la gente antes que los edificios. Entonces su intención fue esa. Después cada banco y cada empresa tiene sus cuestiones internas que no tienen nada que ver con lo que yo hago. Pero te digo lo que nos transmitía a nosotros. En todas las reuniones, en todas las charlas fue: “No voy a cerrar sucursales, voy a reorganizar para que todas cumplan una función”. Y de hecho fue así. No hubo despidos. En

Santander no hubo despidos forzados. Hubo idas voluntarias y gente que se reacomodó de otra manera. No tantas. Nosotros en el *case* del Effie ponemos que uno de los mayores logros a nivel de resultados es no haber tenido pérdida de talentos, que es lo más preocupante de una fusión, incluso más que la pérdida de negocios, la pérdida de talentos, de gente clave, y por suerte yo creo que fue un esfuerzo conjunto de la empresa y de la agencia, y esto se logró.

Fue un trabajo importante. Frente a dos culturas tan diferentes podía pasar todo. En verdad fue un éxito. Es un *case* re lindo el de la fusión, un logro. Mucha gente trabajando, mucho tiempo. Y hasta ahora, han pasado 4 años y las fusiones de las empresas a nivel financiero son muy complejas. Solo la compatibilidad de software, de procesos de trabajo... es muy complejo. Y más cuando son tan distintos. Y nosotros en la post campaña también trabajamos con ellos, para minimizar el impacto de esos problemas. Porque de repente ibas con una tarjeta y la del ABN no funcionaba y cosas que a la gente le pasa normalmente y que no le importa la fusión, lo que le importa es que no funciona su tarjeta. Cómo hacíamos para comunicar de alguna manera a la gente, para compensar cuando había un problema. Mostrar siempre una actitud de servicio, “a ver, vamos a resolver”. Yo creo que lo hicieron bien. Creo que se logró.

B.G.: Y en la campaña de fusión ¿el concepto clave fue “crecer” o “hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”?

C.C.: “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco” era el posicionamiento que derivaba del *claim* original. Nosotros necesitábamos hacer una campaña que comunicara algo puntual relacionado con una fusión, pero que no se apartara del posicionamiento que Santander tenía, que era “el valor de las ideas”. Entonces lo que hicimos fue crear un recurso creativo, que era el de “crecer”, dentro de un posicionamiento mucho más grande que era: “Ahora somos un banco que no tiene límites”. Y eso habla del poderío de la fusión. No necesitábamos decir: “Compramos para ser grandes”. Santander no necesitaba comprar nada para ser grande, ya era grande en el mundo. Por eso el concepto central era: “Hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”. El concepto estrategia era: “Un banco sin límites”. Ahora sí, un antes y un después, pero de crecimiento, no de método, ni de tono... De beneficios sumados. Ahora sí “vení, tenemos sucursales para todos los gustos, negocios para todos los gustos”. Un banco sin límites. Acá puede pasar todo. Y no tenía que ver con el poder de haber comprado, tenía que ver con el poder de crecer en un mercado tan acotado como este...

B.G.: Y con tan poca competencia, tan concentrado.

C.C.: Exacto, exacto.

B.G.: Pueden haber connotaciones positivas, por supuesto, pero también connotaciones negativas.

C.C.: Sí, siempre pasa. Nosotros después, en posteriores testeos y en el pre testeo de la marca, con todo lo que se estaba comunicando, uno de las cosas que queríamos minimizar era que visualizaran a Santander como un *bully*, como el matón español que viene a... Y era una cosa que siempre cuidamos, lo cuidaron mucho en la interna, Jourdan siempre en sus discursos. Y nosotros lo tratamos de cuidar mucho en la comunicación. No queríamos esa imagen de Santander avasallante, que pasó en otros mercados. Esa cosa del pie de manolito arriba de... No, no. No queríamos eso. Y tratamos de manejarlo. Recuerdo ahora que en las últimas cualitativas que vengo haciendo del Santander estoy mirando a ver si eso surge.

Hace un par de años, cuando hicimos una cualitativa sobre marca general, pasaba algo interesante: la gente joven había visualizado, ya dos años después de la fusión, esto fue en el 2010... A dos años de la fusión la gente joven, veinteañeros, visualizaba eso como oportunidades, como renovación, como dinamismo, como beneficios. Todas las palabras que salían no connotaban nada malo. No tenían nada que ver con poderío, ni con comprar, ni con pisar.

B.G.: Precisamente el Santander es un banco que está muy presente en lo que son los jóvenes. Universidades, Libertadores...

C.C.: Claro, pero estos no eran universitarios. Tiene una imagen que para los chicos esa cosa de un día para el otro ser el banco número uno y en el mundo seguir comprando, no les resultaba prepotente, ni les resultaba avasallante. En los públicos más tradicionales, conservadores, todavía quedaba eso de decir: "Pah, estos se vienen con todo". Ese cuestionamiento de "en qué me van a beneficiar a mí, porque yo ya tenía negocios acá, tenía negocios allá", es distinto. Entonces siempre estamos cuidando eso. El tema de lo avasallante. Por ejemplo: había un concepto interesante que surgió de las investigaciones que era: "Ok, ya me dijiste que creciste, ya lo entendí, ya entendí que puedo tener

oportunidades, ahora quiero que me las hagas realidad. Ahora quiero que lo demuestres”. Estamos en la etapa de probarle a la gente lo que le dijimos. Promesas cumplidas. Por eso estamos dando ese servicio acá, y fútbol allá. Porque hay que responder a esas cosas.

Y, por otro lado, era eso de que no pensarán que se iba a llevar al mundo por delante, en Uruguay por lo menos. No. Al ritmo uruguayo, en el Banco son todos uruguayos, no hay español ninguno. Al ritmo uruguayo, acompañando al país, acompañando a la cultura, conociendo mejor a las personas. Ni siquiera entramos en una guerrilla demasiado intensa a nivel de tarjetas. Nosotros vamos a un ritmo, como líder, que nos parece que es el tono y estilo de la marca. Con cosas firmes, con productos serios. El Banco siempre se caracterizó, más que por innovación, por profesionalismo, por seriedad, solidez. A la gente le ha dado como mucha certeza. “Yo puedo ir, capaz que me dicen que no, pero si me dicen que no es porque no me conviene”. Siempre pensando en la gente. Creo que es una forma de hacer banca muy responsable. Y eso era uno de los puntos en común con el ABN. El holandés es riesgo cero y en ese sentido frío. Y el Santander tiene un punto en común ahí que ellos siempre tuvieron una seriedad y responsabilidad. Un banco tal vez más exigente en los requisitos, en los riesgos, pero abierto a escuchar. Y flexible en las respuestas. Siempre que sea conveniente para los dos lados.

B.G.: El Santander había tenido anteriormente, en la década del 90, unos negocios medio erráticos, con un fondo de ahorro, con la tarjeta Plata...

C.C.: Ah sí, es verdad. Tuvo unos temas. No puedo hablarte mucho de eso porque no intervine. Pero sí, tuvo unos temas. Cuando recién tomamos la cuenta en el 2002 los estudiamos a ver qué impacto habían tenido o seguían teniendo, qué residual seguían teniendo. Y eso salía, surgía, pero no era nada comparado con lo que se estaba viviendo. [El presente] había opacado a cualquier historia dudosa de la marca. No sé hablarte mucho de ese tema porque la verdad que eso no lo viví. De hecho era bastante más joven, así que ni siquiera lo viví como consumidora.

B.G.: Hace un rato me nombrabas los atributos de identidad de la marca. Responsable, profesional, el punto en común con el ABN. ¿Cómo era la identidad de la marca antes de la fusión?

C.C.: Lo mismo. Una banca seria.

B.G.: ¿Y esa era la imagen que quería proyectar?

C.C.: Eso es lo que siempre quisimos. Ellos son así.

B.G.: ¿Y no cambió luego de la fusión?

C.C.: No, no cambió. El ingrediente que nosotros le queremos aportar a la marca después de la fusión, y seguimos trabajando en eso, es la apertura. Cuando una marca está muy asociada a la solidez, aún en el mundo bancario, que es necesario, es como un *commodity*, tenés que tener respaldo, solidez, más en un mundo convulsionado como éste. Pero para mercados como estos, que tampoco fueron tan convulsionados con todo lo que ha estado pasando, hay otras cosas que importan también, como la innovación, el escuchar ideas nuevas, el bancar mis proyectos, el apostar a los chicos, el educar, el incorporar más gente en la banca, en el sistema bancario; hay otras cosas, además de darte lo que todo banco tiene que darte: seguridad, certeza.

B.G.: ¿Y cómo hicieron para agregar esos ingredientes?

C.C.: Ellos lo trabajaron desde los productos. Con productos más flexibles, con propuestas de crédito, ahorro para todo el mundo. Lo están trabajando desde los productos. Y nosotros lo que hacemos es comunicarlo en un tono que sea creíble. Comunicarlo de una manera que tenga identificación con las personas. Lo más importante es que la marca se identifique con la vida de la gente. Que cuando le hable, le hable desde donde la gente puede entender. Eso es básico. Porque la categoría bancos es difícil cuando dialogás. No solo los bancos son un mal necesario en el mundo, son siempre un centro de incertidumbre, confianza y desconfianza. “Está mi plata metida ahí”. La gente pone todo lo que trabajó en su vida. El sistema bancario ha perdido tanta credibilidad en el mundo que es impresionante.

B.G.: Este punto: de la confianza. Una de las hipótesis de mi tesis es que el banco vende confianza...

C.C.: Totalmente.

B.G.: Y lo materializa de diferentes formas. ¿Cómo hace el Banco para vender confianza?

C.C.: Con consistencia. Mensajes consistentes, estrategias de producto y servicio consistentes, promesas cumplidas, no sobre prometer, o sea no prometer lo que no podés dar. Sin demasiada “halaraca” y sin demasiado circo, yo creo; no tiene que ser un circo. Hablándole a cada público con un tono Santander, pero reconociendo cuál es la diferencia con el otro público que tiene al lado. Eso es una de las cosas más difíciles que nosotros vivimos en la agencia. Es muy difícil trabajar con un banco *retail* a nivel de comunicación, porque tiene muchos públicos, muchos negocios diferentes, muchas cosas para hablarle de manera diferente, pero sin perder su tono de marca. Es muy difícil. Cuando querés hacer humor porque el *target* te lo pide, no podés irte de pista, porque es un banco y porque es un banco serio, responsable, que va a protegerte. No es un banco que te va a hablar de amigos. El banco amigo no. Ese no es el posicionamiento. Es el banco que va a asesorarte y que va a ser tu socio más que tu amigo. Un banco que está al lado tuyo, muy cerca, pero no es el canchero.

B.G.: ¿Y cómo se comunica la confianza durante la fusión?

C.C.: La confianza no se comunica la confianza se gana, se gana con cosas de empresa. La gente no es boba, la gente ya tiene todas las tácticas de marketing y publicidad. No es que la confianza se comunica, la confianza empieza adentro. Va desde la empresa. Va desde los actos, del día a día que la gente vive con el banco. Por eso nosotros nos metimos tanto en el marketing, en el adentro del Banco. Necesitábamos entender que lo que fuéramos a decir se viviera adentro. Porque preferible, si no, no decir nada. Entonces después cuando nosotros hacemos la campaña no hablamos explícitamente de confianza. Tratamos de transmitir un clima de confianza. “Te digo una cosa y te la puedo cumplir”. “Yo te doy este producto y vos vení y lo podés tener”. Y también nos hemos peleado mucho por decir: “Bueno, no digamos esto porque necesito que la gente cuando vaya al mostrador del Santander lo viva así”.

B.G.: Sí, para que haya una coherencia en todo el proceso de comunicación.

C.C.: Por más que tu intención sea buena, si no la podés dar, preferible esperar hasta que puedas. La gente tiene que vivirlo. No va a ser por un aviso publicitario que la gente va a sentir confianza. El aviso lo que va a hacer es llamarle la atención de que la marca tiene esa intención, pero después lo

tiene que vivir en la realidad. Si el Banco dice que los usuarios van a poder acceder a un servicio o producto en particular, tiene que funcionar. Cuando dice que por internet va a poder pagar sin moverse de su trabajo o de su casa, tiene que andar. Ha pasado con otros bancos, otras marcas...

B.G.: Sí, de lo contrario tendría un efecto doblemente negativo.

C.C.: Claro, y más para un banco. Han perdido tanta credibilidad en el mundo, tanta confianza de la gente. Por cosas más graves que un producto o servicio. Y esto se traslada, quieras o no. Entonces, nosotros siempre fuimos muy cuidadosos, incluso hasta cautelosos demás, yo creo, en cómo hacíamos la comunicación. Muchas veces nos “dimos látigo”, como decimos acá en la jerga publicitaria, porque algunas piezas, algunas campañas llegaron a pasar más desapercibidas de lo que queríamos, en el afán de ser responsables con lo que la marca podía cumplir. Entonces, realmente, es un equilibrio que todo el tiempo estamos tratando de tener con la marca. Hablarles a distintas personas, con distintos intereses, con distintas realidades, desde el estilo del Santander. Nosotros no somos el Itaú prometiendo cosas por todos lados. No somos el Comercial. No somos el Discount con la tarjeta ideal. Es Santander. Santander tiene este estilo, estos productos. Y tiene una comunicación responsable.

B.G.: Cualquier empresa tiene muchos públicos, muchos *stakeholders*, la campaña de fusión, específicamente la pieza de televisión o la acción BTL, ¿a qué público puntualmente querían ir?

C.C.: El comercial de televisión es lo último de la campaña, porque empezó por adentro, como te decía. En verdad, fue lo último. Antes hubo muchísimas acciones. Acciones que iban desde el adentro al afuera, como fue el edificio. El edificio yo creo que tuvo muchísimo más impacto que un comercial. El edificio fue la acción central, porque no era el edificio nada más, eso fue lo que la gente vio de afuera. Empezó con semanas que la gente recibía un kit de cómo, de qué iban a hacer y la oportunidad de interactuar, de dialogar con el Banco. Podía poner sus ideas. Eso apuntaba... El objetivo era de integración, de expresarse, de que el mundo viera que estamos acá, comprometidos con la misma causa, a pesar de ser diferentes. Nosotros queríamos respetar la diversidad que hay en un banco y más en un banco cuando se fusiona, pero que esa diversidad fuera encauzada hacia un mismo propósito, que es lo que las empresas tienen que tener hoy: un mismo propósito, cada uno respetando las individualidades. Entonces todo el mundo puso lo suyo. ¿Qué es lo que cada uno quería de su banco? Y esa fue la acción central de la campaña. No fue un comercial de televisión. Es la acción que conecta el adentro con el afuera. Y lo que a nosotros nos interesaba que la gente, los uruguayos vieran no era el

comercial. El comercial sí, había que tener... Eran las ideas de la gente que se había quedado en Santander. Con los clientes hicimos algo igual, pero fue más directo, fue más de comunicación directa. Esa es la mejor publicidad que podíamos hacer: que la gente que estaba en Santander y que iba a conformar el nuevo banco se mostrara con tal compromiso hacia sus sueños y hacia el Uruguay.

B.G.: ¿Fue por diciembre que tuvo lugar el “S-Día”?

C.C.: Sí.

B.G.: ¿Y cuándo se empapeló el edificio, cuando salió “al afuera”?

C.C.: Yo estaba de licencia maternal. No tengo las fechas porque yo me perdí la parte de ejecución. Yo hice la planificación, trabajé en el antes, en las ideas, en el concepto estratégico y salí una semana antes de la ejecución.

B.G.: ¿Primero salió el comercial al aire o se expuso la acción? ¿O fue paralelo?

C.C.: Fue paralelo. La noche que se cambiaron... Por lo menos así se planificó. Había un “S-Día”. La noche anterior se cambiaban todas las marquesinas, tenían que estar todas de rojo. Y esa noche salió el comercial. El “S-Día” era para todo, la explosión de todo. Pero había empezado bastante antes. Y para la gente no empezó ahí, porque la prensa ya había hablado seis meses de esto. La comunicación de mensajes formales publicitarios sí fue ahí.

B.G.: ¿Cada acción de la pieza de televisión busca relacionar a un público? Cada acción es un *insight*...

C.C.: Siempre, el Banco es *multitarget*. Eso lo hacemos en toda la comunicación institucional, no en la comunicación de productos que van a un target específico. Pero en las institucionales tenemos que considerar el *multitarget*, porque lo es. Es un banco para muchos públicos.

B.G.: Había familias, “e hijos”, empresas...

C.C.: Totalmente, totalmente. Pero no tanto de a qué públicos. Nosotros no lo pensamos del lado de la empresa, en ese sentido. No es que vemos los productos que tiene y a qué públicos le interesan como cliente. Cuando nosotros hacemos comunicación del Santander, como de cualquier marca *multitarget*, lo que vemos es en la vida de quiénes impacta. Y quiénes son los influenciadores que después hacen comentarios o aportes a la imagen de marca. El impacto que un banco tiene en la vida de una familia, y además, eso era todo una analogía del crecimiento, no era que habíamos seleccionado los target del Santander, ahí no están los públicos del Santander, están los públicos del Uruguay. Un banco, una institución con el poder de influenciar como tiene un banco, en un mercado tan chico, en un país chico, un banco privado, que además se transforma en líder, es un peso pesado en lo que le pasa al país. Sin duda va a impactar en lo que pasa en el país y en lo que pasa en la vida de la gente. Es un actor importante.

Es una comunicación institucional. Nosotros no le estábamos diciendo a la gente “tenés todo esto”. Le estábamos dando el beneficio más de marca. Después ya iba a haber tiempo de hablar de productos nuevos que el Banco iba a tener y cómo iban a quedar, si las tarifas eran muchas. Quedó mucho tiempo para todo eso que se trabajó más en comunicación directa. Lo que nos importaba era que la gente entendiera qué era Santander, a partir de ahora. Qué es lo que no había cambiado, porque era un tema de filosofía, de cultura, y qué es lo que sí iba a cambiar para mejor. Qué es lo que pasa en el crecimiento: hay cosas que permanecen, que son la esencia de la gente y hay cosas que cambian, como el cuerpo y la habilidad de hacer cosas.

B.G.: ¿Y la idea del final de la pieza “Santander, hace 150 años que venimos creciendo” era una forma de decir “mirá lo grande que somos”?

C.C.: Es que no está descolgado de lo que es Santander como marca a nivel mundial. De la herencia de Santander. Uruguay no está descolgado. No es que Santander es otra cosa acá. Responde a lo que Santander es. Y tiene todo que ver con lo uruguayo. Acá el porcentaje de inmigrantes españoles... Tiene todo que ver con la cultura uruguaya. Mucho más cercano que la holandesa. Nosotros estudiamos mucho los orígenes de las marcas en la categoría bancos, cómo impactan, y hasta el 2002 lo valorado era lo inglés, lo americano, como poderío y como respaldo. Después del 2002 lo más sólido, lo más frío. Por eso el ABN creció, porque todos allá se cayeron a pedazos. Cambia mucho la

percepción de la gente en cuanto al origen de poder en una categoría. Siempre que hablemos de multinacionales.

B.G.: Ya que hablamos de la categoría bancos. Por lo que estuve estudiando no es lo mismo comunicar un banco que comunicar un refresco.

C.C.: Ay no, para nada. Para nada.

B.G.: El banco exige un tipo de marketing muy distinto a otras categorías. ¿Cómo se vive esto desde la agencia de publicidad? Es decir, ¿cuáles son las especificidades en la comunicación en el sector bancario?

C.C.: Yo para serte franca, sobre todo desde los últimos tiempos, desde mi rol de *Planner* lo vivo más no tanto por la categoría banco, sino por todas las categorías de *retail* que tienen que estar enfocadas a la atención al cliente, en las necesidades del consumidor. El área de servicios en general, ya sea un supermercado o un banco, todo lo que es *retail* de cara a los clientes, con servicios específicos que impactan en la vida de la gente directamente; creo que tiene un enfoque del marketing y la comunicación bien especial. El hecho de que en particular sea un banco, bueno, juega con otros factores que en verdad sí, lo hacen particular. Yo te diría que de la manera en que hoy se conciben las comunicaciones potentes, las comunicaciones que generan algo en las personas, movilizan, cambian actitudes y comportamiento; lo más importante es que las marcas y las empresas se conecten de manera transparente, auténtica y súper identificadora. Esto es fundamental, y, principalmente, para los bancos, que tienen la oportunidad de estar metidos y durante tanto tiempo en la vida de las personas. Ponete a pensar: ¿cuáles son las instituciones que están en tu vida durante mucho tiempo? La mutualista, probablemente tu supermercado, en países en los que no hay tantos cambios. Tu banco. Podés cambiar, pero ¿cuántas veces cambiás de banco en tu vida? Podés tener más de un banco. En esas categorías en donde las instituciones y las marcas conviven en la vida de las personas mucho tiempo, yo creo que, no es que deje de ser importante la especificidad de hablarles desde un banco y desde los productos de un banco; pero lo más importante es el tipo de comunicación, el tipo de estrategia de conexión con la gente. Es bien diferente a la comunicación de un producto impulsivo, un *snack* o una yerba. Entonces yo creo que va más por el lado de las cosas importantes que la comunicación tiene que tener en cuenta y que el marketing dentro del banco tiene que tener en cuenta, que si hablar con tono banco o con tono de otra categoría.

Pasó durante mucho tiempo que los bancos hablaban como bancos. Y lo que está pasado en los últimos tiempos, yo he estudiado mucho el tema a nivel ya no estratégico, sino a nivel filosófico, y lo que está pasando en el mundo es que la gente quiere que los bancos se parezcan cada vez menos a un banco. En serio. Esto sale en todas las investigaciones. Los bancos que están siendo exitosos, mejor dicho, las instituciones financieras que están conectando con las personas y que generan mayores niveles de confianza, que es lo que pretende un banco; son las que lograron ser menos banco. Tener menos imagen de banco tradicional: los avaros haciendo plata para sus bolsillos y jodiendo gente. Eso es lo que pasó después de todas las crisis que hubo. Esa es la imagen. No en Uruguay, en el mundo. Ese es el extremo de la imagen. Entonces, yo siempre le dije a Santander: “Menos banco, menos tono banco, más tono Santander”. No porque Santander no sea un banco, sino porque es una marca en sí misma. Un nombre que me genera cosas. Esto es algo que se da en el mundo, no lo dije yo por primera vez. Esto pasó en todos lados. Menos cosas malas de banco, “el banco impidiéndome esto”, “el banco trancándome aquello”, “el banco con horas de espera en la cola”, “el banco que no me da el préstamo”, “el banco que se fue y me clavó los ahorros”. Menos banco, más socio para mi vida, más mi asesor. No estoy hablando de amistad, porque me parece que eso no es creíble. El banco amigo no. Porque a la gente no le gusta ir a los bancos. Lo hace porque lo tiene que hacer...

B.G.: El mal necesario.

C.C.: Es que es así. En el mejor de los casos “me saca de un apuro”. En el mejor de los casos “me transmite la certeza de que mi plata ahí está”. En el mejor de los casos “me ayuda a hacer un negocio”. Y eso es lo que nosotros queremos provocar: el Banco como un aliado de mi vida. Un aliado porque me la facilita, un aliado porque me gratifica, un aliado porque me la hace fácil en la gestión diaria, un aliado porque allí es conveniente, un aliado porque me ayuda a hacer un proyecto que no hubiera podido hacer sin un banco. Eso es lo que queremos. Menos banco, más Santander.

Esa es la particularidad de la categoría hoy. Los bancos se están apartando de ser bancos. Estoy hablando siempre en materia de comunicación. Conservar una empresa de respaldo, pero sin los vicios de los bancos que ya están, que la gente ya no quiere más. Es un desafío. Sobre todo en un país como el nuestro, donde la gente necesita más certeza, más estructuras. Pero yo creo que Santander, y tengo algunas investigaciones que lo prueban, que Santander lo ha logrado, incluso mejor que otras marcas. No por el hecho de fusionarse y ser... al contrario. Eso lo hace verse más banco. El desafío fue ese: ser grandes, pero estar cerca.

B.G.: ¿Y cómo enfrentaron ese desafío?

C.C.: Hay una estrategia de conservar el tono de siempre de Santander, que no es ni pomposo ni prepotente; de conservar un tono de comunicación que le hablara a la gente como gente, ni “cancherísimo” porque no soy tu amigo, ni alejado porque “soy el Santander potente”. No. Un tono normal. Santander es otra persona como vos. Con más deberes, con más dinero, con más responsabilidades, con la responsabilidad de guardar el dinero de otros. Pero acá en Santander trabaja gente, no son máquinas, gente como vos. Mucha gente además. De muchos niveles, de muchos estratos, con muchos intereses diferentes. Entonces creo que esa pluralidad, esa apertura, ese don de gente que tiene, incluso el español, sin llegar a lo chabacano: estamos ahí.

Y por otro lado, creo que tiene que haber un soporte muy importante de productos y servicios que realmente prueben que te interesan todos los ámbitos. Porque si vos tenés una comunicación que dice que estamos cerca de la gente, que somos flexibles, que aceptamos tus ideas, que nos interesa el Uruguay, que nos interesa crecer con el Uruguay; no podés dedicarte al *corporate* o al agro o a las cooperativas. Santander creció en pocos años. Compró una AFAP, se vinculó con los universitarios desde siempre, compró Creditel para segmentos que no estaban *bancarizados*, tiene productos para el agro, para las Pymes, para el *corporate*, productos *Premium*, tiene para el exterior, de todo. Esa es la comprobación más importante de la gente. De hecho salió en el último testeo, la verdad es que quedé súper satisfecha, porque la gente lo expresó así: “Pero el Santander está en todos lados”. Para el negocio inmobiliario son los uno. Referente número uno. Cuando hay un edificio haciéndose es Santander. Se metió en todo. Y se metió bien, con seriedad y sin mucha “halaraca”. Con productos serios, responsables en todos los segmentos. Vos tenés una opción, no te gusta podés ir a otro, pero vos tenés una opción en cada segmento. Se está metiendo en el interior.

B.G.: Con respecto al interior, yo leí en el *case* acerca de las piezas de vía pública realizadas con los propios clientes. ¿En qué consistió eso?

C.C.: Santander ya tenía hace tiempo los planes de empezar a trabajar mejor el interior. Nunca fue foco de su negocio el interior, estoy hablando de hace ya muchos años. Y cuando nosotros lo empezamos a convertir, desde la comunicación, en un banco *retail*, siempre hablábamos de: “Qué pasa con el interior, qué pasa con el interior”. Nosotros no queremos ser el Banco República, pero somos el banco privado más importante. Tenemos que estar. Además el Uruguay es agro. Y necesitábamos

estar. Obviamente, desde el marketing, desde la empresa, se hicieron 70 millones de productos, estrategias que no te las puedo contar yo. Desde la comunicación, cuando estuvimos seguros de que tenían productos, que tenían iniciativa y tenían intención de abordar el tema del interior; lo primero que hicimos fue... Ya había sucursales de Santander en el interior, pero la gente no lo sabe porque no lo visualiza como el Comercial o el BROU. Nunca tuvo esa imagen. No es que no tuviera sucursales, tener tenía, quizás no tantas. Pero tenía, mucho más que el Itaú, mucho más que cualquier otro banco privado. El tema es que nunca había sido foco de su imagen. Entonces lo que hicimos fue: “Ya que está, no tenemos que abrir sucursales”, y se aprovechó la fusión... ¿Y cómo hacemos para que la gente se diera cuenta de que acá hay un Santander y es parte de su comunidad? Y lo mejor que podíamos hacer era hablarle de cercanía, pero en términos que ellos pudieran entender. No de “estamos cerca acá”. En términos que cualquier uruguayo pueda entender. “Acá a la vuelta de la esquina está, conozco”. Porque los Gerentes de los bancos en el interior son distintos que en Montevideo, no están alejados, son los vecinos. Es tu vecino, lo ves todo el tiempo. Entonces decirle “estás a la vuelta del Pocho” o “a la vuelta del panadero”, era algo que se podía identificar con eso.

B.G.: Usaron a los propios clientes que son vecinos, que “conocemos todos”...

C.C.: Exactamente. Se súper prestaron, les encantó. Realmente que una marca reconociera que los ve todos los días. Y que la marca es parte de su vida. El banco en el interior es muy importante, es un actor social muy importante. Tiene otra influencia en la comunidad. Y no estoy hablando desde el punto de vista bancario, sino desde el punto de vista social. Hasta es un punto de encuentro en muchas ciudades. Fue linda esa campaña, la verdad que estuvo muy bien.

10.2.3. Entrevista con Patricia Lussich, Directora de Lussich ADV

B.G.: ¿Desde cuándo trabajan con el BBVA? ¿Eran la agencia antes de la fusión?

P.L.: Desde hace 12 años trabajamos con el BBVA, 12 años. Ni que hablar que éramos la agencia antes de la fusión.

B.G.: ¿Cómo obtuvieron la cuenta en ese momento?

P.L.: En ese momento obtuvimos la cuenta porque me llamaron del propio BBVA, que ellos estaban trabajando con otra agencia y estaban buscando una nueva agencia. Nos habían recomendado y así fue. Tuvimos una serie de entrevistas y luego empezamos a trabajar. En aquel momento, obvio, el BBVA no era lo que...ni durante todos estos años hasta la fusión, no era una de las principales instituciones bancarias en cuanto a tamaño, marketing, inversión publicitaria, etc. O sea que trabajamos muchos años desde un lugar, en el buen sentido, de limitaciones, para tratar de resolver los temas de comunicación con bajo presupuesto. Por el tamaño mismo que tenía el banco, estaba séptimo lugar. Y a raíz de la fusión pasa de estar ubicado, por su tamaño, sus activos, del séptimo lugar, al segundo lugar.

B.G.: ¿Y la fusión a ustedes cómo se les comunicó?

P.L.: A nosotros se nos comunica cuando empezaron las probabilidades, o sea, estaba el Banco y había otros dos o tres interesados en la compra del Crédito. Y nos avisan que el Banco era uno de los posibles. Y bueno, después se nos comunicó que efectivamente habían comprado al Crédito. En definitiva, para nosotros y para el Banco, yo siempre dije, que era una muy buena noticia. El tener un banco más grande, con más clientes, con más oportunidades en el mercado siempre es algo muy bueno.

B.G.: ¿Y la interacción entre la agencia y el Banco durante la fusión?

P.L.: Muy intenso porque, obviamente, el trabajo se multiplicó y las necesidades también. Pero para nosotros fue un desafío muy grande y sabíamos que teníamos que estar a la altura de esas necesidades o de esas nuevas necesidades. De venir de un trabajo bastante menos intenso a tener que responder a toda una nueva realidad. Fue un desafío muy grande, en el que quedamos muy contentos de haber podido cumplirlo. El Banco apostó a que nosotros estábamos en condiciones de manejar todo ese volumen de trabajo y lo que hicimos, desde el equipo de atención al Banco, fue reforzar el equipo para tener mayor respuesta y mejor servicio.

B.G.: ¿Trabajaron desde acá [la agencia] o tuvieron un equipo en el Banco colaborando y asesorando?

P.L.: Nosotros estamos muy acostumbrados a trabajar con el Banco en todas las áreas y de todas las formas. La agencia es un elemento para el Banco muy importante y participamos en todo lo que tiene que ver con las decisiones de comunicación. No hubo necesidad de ir a instalar a una persona en el Banco, pero obviamente el trabajo se aumentó, se multiplicó y estuvimos meses con mucha dinámica y con mucha participación en todo lo que implicó ese proceso.

B.G.: ¿Incluyendo a la comunicación interna?

P.L.: Sí, sí, nosotros trabajamos todo. Comunicación interna, comunicación...

B.G.: ¿Qué se hizo de comunicación interna?

P.L.: De comunicación interna se fueron dando, digamos... También durante todo un período había temas legales que prohibían [la salida de información] hacia afuera. Había que ser muy cuidadoso hasta que el Banco Central no diera la autorización o lo que fuere. O sea, en la interna eso ya era un hecho, la fusión, pero no se podía hablar en forma pública de la fecha hasta que no estuviera la fecha autorizada por el Banco Central.

Se trabajaron en campañas internas de información, en campañas internas de motivación, en campañas internas luego de... El hecho de que dos instituciones se unan implica dos culturas que se suman y a

diferencia de la fusión del Santander, yo creo, que esto se dio en un período mucho más corto de tiempo. Estamos hablando de nueve meses o un año para todo el proceso. O sea que se vivió todo de una manera mucho más condensada y eso hizo que las necesidades de comunicación hacia dentro y hacia afuera fueran muchas.

B.G.: ¿Cómo fue el proceso de unión de dos culturas? ¿Cómo eran las anteriores?

P.L.: Creo que es un desafío que hay hasta expertos en esto, que trabajan incluso dentro de las propias redes bancarias para el desafío de lo que son las fusiones. En definitiva, los empleados de un banco son personas, las personas tienen, obviamente frente a los grandes cambios, reacciones diferentes y expectativas, miedos. Son circunstancias que hacen que tal vez, digamos, que todo ese período todo se viva con mayor sensibilidad y mayor intensidad.

Yo creo que el BBVA estaba con una posición y una orientación en nuestro mercado mucho más hacia la banca empresa, hacia la inversión y no tenía una cultura de atención a clientes medios o lo que es banca *retail*. Y, por otro lado, el Crédito estaba posicionado, justamente, en todo lo que es banca *retail* y personas. Entonces me parece que fue una buena fusión porque se unieron dos instituciones que apuntaban a diferentes segmentos y al ponerse juntas hicieron una propuesta o consolidaron una propuesta muy buena para el mercado. Juntaron todas las partes.

B.G.: La fusión, a nivel de comunicación, empezó primero adentro...

P.L.: Yo creo que fueron unos nueve meses antes con la noticia de la eventual posibilidad de compra. Después con la confirmación de la compra. Después que empezaban todos los trámites a nivel legal, a nivel del Ministerio [de Economía y Finanzas] y a nivel del Banco Central. Y durante todo ese proceso hubo que manejar... Incluso en una primera etapa, cuando se concretó la compra, tuvimos campañas espejo con el Crédito. O sea, salía el BBVA a ofrecer un préstamo y el Crédito lo ofrecía en simultáneo. Salía el BBVA con beneficios para las tarjetas... Y ahí se tomó la decisión de seguir manteniendo una comunicación del Crédito para sostener su base de clientes con una comunicación que nosotros lo llamamos una estrategia “en espejo”. No podía comunicar el Crédito como BBVA porque todavía no estaba formalizado. El BBVA no podía hablar del Crédito porque todo eso no estaba formalizado. Y se trabajó en un período que fueron unos seis meses hacia afuera con esto que se llamó las campañas “en

espejo”, dando la oportunidad que cada uno mantuviera su posición y que no se vieran afectados ni unos ni otros.

B.G.: ¿Y el corte?

P.L.: El corte es cuando se oficializa, que el Banco Central autoriza la compra. O sea, que se autorizó la parte legal, que fue la que condicionó el momento. Y ahí se preparó un plan especial de comunicación para lo que se llamó el “Día D”, que era el día que se podía, hasta visualmente, cambiar toda la cartelería, las sucursales. Toda esa preparación fue muy intensa. Hubo una fecha, un punto, que fue abril 2011, fue después de semana de turismo, en el cual todas las sucursales iban a amanecer con la nueva identidad del BBVA.

B.G.: ¿Fue de un día para el otro que todas las sucursales pasaron de ser verdes a azules?

P.L.: Sí, fue de un día para el otro.

B.G.: ¿Y ahí se lanzó la campaña de fusión?

P.L.: Sí, ahí se lanzó.

B.G.: Pero, de todas formas, dentro del Banco ya se venía comunicando.

P.L.: Sí, incluso a los clientes de ambas instituciones se les fue comunicando antes de la campaña hacia afuera en medios masivos. Fueron recibiendo información, tanto los clientes del Crédito como los del BBVA, en la previa, como corresponde. O sea, vos como cliente no te enterabas por el diario el día que salió la campaña, sino que habías recibido comunicación vía marketing directo del Banco, tanto si eras cliente del Crédito como si eras cliente BBVA. Con información similar pero con adaptaciones de acuerdo si eras cliente de uno o si eras cliente de otro.

B.G.: El sector bancario, por sus características, tiene diferencias muy grandes en la comunicación con respecto a un refresco, por ejemplo. ¿Cuáles son esas especificidades de la comunicación bancaria? ¿Cómo podemos diferenciar el ámbito bancario de otros sectores de la economía?

P.L.: Yo creo que igual el ámbito bancario, en términos de comunicación, está teniendo una evolución muy importante y también muy interesante, porque tal vez antes desde el marketing y la comunicación de un banco se creía que [la comunicación] tenía ser muy seria, muy formal, muy estructurada, y lo que vamos viendo hoy es que cada vez más todo el segmento bancario en su comunicación, lo que está intentando cada vez es conectar más con sus consumidores y hablar en el lenguaje de los consumidores. Esa evolución se ha visto, yo te diría, en los últimos cinco años. Antes la comunicación que hacía un banco era súper institucional y basada en la solidez y en la tradición. Y se creía que para transmitir confianza, credibilidad y solidez lo que había que hacer era un tono de comunicación muy serio, muy formal. Ha habido una evolución porque ha evolucionado el marketing de los bancos y a raíz de la evolución del marketing de los bancos y que los bancos están buscando dirigirse mucho más a los segmentos medios de la población, con productos mucho más accesibles, en principio yo lo que creo que ha habido una modernización de los tonos y los códigos con los que los bancos se están manejando.

B.G.: Una de las hipótesis de mi tesis es que los bancos venden confianza...

P.L.: Así es.

B.G.: Y cómo se capitaliza esa confianza desde la comunicación. ¿Cómo se capitaliza desde la comunicación?

P.L.: Yo creo que los bancos venden confianza, ni que hablar. Pero en definitiva la comunicación es uno de los elementos que construye el *marketing mix* de una marca. Los bancos venden confianza también por cómo actúan, por la experiencia que viven los clientes en el trato con ellos y por los grandes gestos que los bancos hacen. En este país en el 2002 hubo una crisis bancaria que llevó a que muchos bancos desaparecieran, otros bancos pusieran a sus clientes en condiciones realmente... Y hubo siete bancos que fueron los bancos que respondieron el día que abrieron las puertas al día del feriado bancario y dijeron: “Señores, vengan a buscar el dinero los que lo quieran venir a buscar”. Me

parece que eso habla muchísimo más de confianza y credibilidad de lo que puede hablar una campaña publicitaria o un aviso publicitario. El comportamiento que tuvieron los bancos en el año 2002 marcó muchísimo quiénes eran los bancos más confiables y quiénes no. Marcó un antes y un después en lo que podía ser la confianza y la credibilidad de los bancos.

B.G.: Es como que en el caso de los bancos la verdad está en el mostrador.

P.L.: Y claro. La verdad fue ese día que abrieron la puerta y después de una semana de feriado bancario, en medio de la corrida y de aquel momento tan difícil y lo que fue la crisis en Uruguay, hubo bancos que abrieron las puertas y dijeron a los clientes: “El que quiera venir a llevarse su dinero, acá estamos”. Me parece que eso es un punto bisagra, un antes y un después en las instituciones bancarias en Uruguay. El BBVA fue uno de los que abrieron sus puertas el día que había que abrirlas y le transmitió a sus clientes esa tranquilidad. Habla mucho más esos gestos que cualquier campaña de publicidad. Hoy no ves ningún banco hablando de la confianza, la credibilidad, la solidez. O sea, eso está fuera de discusión. También hubo cambios importantes a nivel de lo que fue la política del Banco Central en relación a los bancos y las exigencias de encajes, garantías, etcétera. Se volvieron más exigentes y, por lo tanto, la mayoría de los bancos hoy están en una condición diferente a lo que era el 2002. Y creo que ese gran tema se saldó con las decisiones que tomaron los bancos en aquel momento.

B.G.: El que está hoy en día en el mercado ya es confiable.

P.L.: Sí. No veo ninguno que esté hablando hoy de la confianza. En todo caso están tratando, la mayoría, de vender productos, de construir fidelización con los clientes, de darles más ventajas competitivas para el uso de las tarjetas. Si vos ves cuál es la comunicación y que están diciendo los bancos hoy, puedes ver cuál es el negocio de los bancos hoy y hacia dónde están apuntando.

B.G.: Y de alguna forma a diferenciar los productos...

P.L.: Y están apuntando a un segmento medio de la población. Están todos apuntando a lo mismo, porque en un país como el nuestro con una población tan reducida, con las condiciones que todos conocemos, tenemos más bancos que posibilidades de personas que tengan ahorros. Y es bastante

difícil la competencia entre los bancos. O sea que la competencia se puede dar a un nivel de segmentos medios amplios, en la búsqueda de beneficios que puedan, puntualmente, hacer elegir a las personas por un lado o por el otro. Por un préstamo o por el beneficio de una tarjeta. Y es más, hay gente que interactúa con más de un banco, no es que tiene la exclusividad con uno solo.

B.G.: Y más teniendo en cuenta que los bancos, en general, venden un *commodity*, todos pueden dar lo mismo

P.L.: Sí, sí.

B.G.: Entonces la diferencia estaría en los beneficios, los descuentos...

P.L.: Sí, sí. Claro.

B.G.: ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, desafíos y amenazas para un banco y para la agencia, en lo que tiene que ver con la comunicación, al momento de enfrentar una fusión?

P.L.: Yo creo que es un trabajo que, si lo pensás antes, lo ves como mucho más difícil de lo que en los hechos después podés ir resolviendo. Cuando un banco se fusiona tiene dos grandes objetivos: uno, no perder los clientes que tiene, y dos, no perder los clientes del que compra. En definitiva, cuando se está comprando un banco, se está comprando una cartera de clientes. El desafío mayor que tiene cualquier banco, cualquier estrategia de marketing o comunicación, es transmitir la tranquilidad en un momento en donde hay muchas expectativas, y decir: “Todo lo que viene va a ser para mejor, no va a cambiar lo que ya está, y no sólo que no va a cambiar, sino que va a mejorar”. La no pérdida de clientes en ese proceso creo que es el objetivo principal que cualquier banco tiene cuando se fusiona. Se supone que un banco compra a otro para crecer. Si vos lo que compraste, por el camino, en el proceso de la fusión, se te debilita porque perdés clientes, se vuelve un problema. Entonces, el gran objetivo es mantener a lo que tenés, que no se te vayan a otros, y mantener a los que compraste.

B.G.: ¿Y esto como se resolvió para el caso del BBVA?

P.L.: Y en definitiva es trabajar sobre, justamente, comunicar en forma... Bueno, no mal comunicar, no comunicar en forma excesiva, dar los mensajes ciertos, justos y adecuados para los distintos momentos en los que se fue desarrollando ese proceso. Transmitir tranquilidad y confianza en el proceso. En este caso, el BBVA era más pequeño que el banco que compraba, en términos de activos y en términos de clientes. Por lo tanto, comprar un banco más grande, en términos de clientes, más sucursales... Como gran consecuencia de esto era una fuerte señal de liderazgo y solidez. O sea, no había forma, salvo que se hicieran muy mal las cosas, que la gente lo recibiera mal. El riesgo era que al ser un banco más pequeño con menor cantidad de clientes, los clientes BBVA se sintieran desatendidos porque ahora el banco iba a ser mucho más grande y tuviera que manejar más cantidad de clientes.

B.G.: ¿O también podría llegar a pasar que los del Crédit se sintieran “ofendidos” de ser comprados por el chiquito español?

P.L.: Sí, lo que pasa es que el Banco Crédit era un banco que, básicamente, venía de una historia de cooperativa, de una línea de cooperativa, y si comparás la solidez del Crédit Internacional y del BBVA Internacional, estaba clarísimo que el BBVA Internacional era un grupo, no es un banco, es un grupo financiero mundial, de muchísimo mayor importancia y mayor solidez de lo que podría ser el Crédit. O sea que no había la posibilidad que te estaba comprando alguien... Una cosa eran los hechos en Uruguay: el Crédit tenía 30 sucursales y el BBVA 14. No me acuerdo bien. Pero en los hechos, mirás el mundo, y eso lo sabe cualquiera que entre a internet y se fija qué es el Grupo BBVA y qué era el Banco Crédit, y eran obvias las diferencias.

B.G.: ¿Y cómo se capitalizaron las fortalezas del Crédit?

P.L.: Yo creo que en la fusión el Crédit aportó un tratamiento, primero de productos mucho más *customizados* al segmento medio, porque era un banco que estaba orientado a eso, y entonces trajo como aspectos positivos todo ese bagaje de atendimento de productos y personas de nivel socio económico medio. Trajo el conocimiento o el mayor desarrollo de clientes en el interior del país, como otra de las fortalezas. El BBVA tenía apenas tres sucursales en el interior y el Crédit tenía en casi todos los departamentos del interior. O sea, yo creo que fue el ideal de las suma de dos bancos que se complementaban muy bien.

B.G.: Sumaron uno más uno para ser tres.

P.L.: Sí, sí. Yo creo que sí. Porque eran bancos de perfiles muy diferentes.

B.G.: ¿Y desde la comunicación cómo se contempla al Crédit?

P.L.: En definitiva, toda la comunicación BBVA es una comunicación corporativa de la marca, que tiene lineamientos bien claros, que no puede cada país cambiarlos, ni puede cada país decir: “Yo lo hago diferente”. Por lo tanto, hay grandes lineamientos, hay políticas corporativas de comunicación y se hizo toda la comunicación en base al que compra, como pasa en todos los casos. El que compra es el que pone su cara, su imagen, su marca, su propuesta sobre la mesa. Fue muy respetuoso el BBVA hasta que estuvo abierto el Crédit. Hasta ese día en que se cambiaron los carteles, se respetó totalmente el estilo de comunicación y lo que el Crédit venía siendo. Me pareció que era lo que había que hacer. Otros hubieran dicho: “¿Para qué seguir comunicando durante ese año que ya se sabía que el Crédit había sido comprado por el BBVA?”. Para no afectar, justamente, a los clientes y no afectar el proceso, el BBVA decidió que el Crédit siguiera comunicando de la misma forma y con las mismas políticas que lo consideraba.

B.G.: La campaña total tuvo varias etapas, la primera fue de comunicación “en espejo”...

P.L.: Sí, hubo una primera etapa de comunicación “en espejo” hasta que efectivizara, realmente, al público, la fusión y el cambio de identidad y el cambio de las sucursales. Una etapa, también previa, de comunicación con los clientes de ambos bancos. Y después una etapa pública a partir del “Día D” que fue una campaña en medios masivos.

B.G.: ¿Y campaña de gestión de prensa o relaciones públicas?

P.L.: Sí, la noticia era tan importante que lo que hubo que hacer era manejar, desde el punto de vista de la difusión periodística, los mensajes clave. Pero acá no había que generar... El Banco era una noticia, la fusión era noticia en sí misma, no hubo que crearla.

B.G.: Esto incluso salió el día de las elecciones del 2009, había generado mucho.

P.L.: Claro. La noticia estaba. En todo caso lo que había que hacer [procurar] era: que lo que se comunicara o lo que se dijera, estuviera acorde a la realidad. Era el único control que había que hacer. Pero no hubo que generar noticia sobre esto porque en sí mismo era una noticia para nuestro mercado.

B.G.: ¿Y se buscó, por ejemplo, que los empleados se enteran antes?

P.L.: Sí, eso es lo que hacen las empresas, razonablemente, con relación a lo que es trabajar su comunicación interna. En principio hay públicos objetivos o segmentos de públicos para los cuales hay que hacer una planificación en etapas en donde la información que les llegue a unos y a otros es muy importante.

B.G.: ¿Y qué tiene de particular una campaña de fusión bancaria en Uruguay?

P.L.: Lo que pasa es que las particularidades van a depender de la identidad y personalidad de las marcas. O sea, no creo que haya características propias del genérico “fusión”. En definitiva, hay sentido común. Está lo que todos sabemos cuando se fusionan dos marcas, que es el respeto por los clientes de uno, el respeto por los clientes del otro, el tratar de implementar todo eso con la mayor fluidez posible. Pero va a depender mucho de cuál sea la marca, cuál sea la personalidad y cuál sea la política corporativa de la marca que está, en este caso, adquiriendo al otro.

B.G.: Y la identidad del BBVA, que es quien prevalece luego de la fusión, ¿cómo era antes, cómo es ahora...?

P.L.: Justo coincidió la fusión con un cambio en la identidad corporativa, pero el cambio de la identidad corporativa se hizo a nivel mundial, o sea, no es que se hizo por la fusión. Acá se decidió que, como faltaban unos meses para la fusión, toda la nueva identidad saldría a partir de la fusión, lo cual nos favoreció en un punto de vista estratégico, porque se mostró la nueva imagen junto con la resolución de la fusión. Pero eso es algo que ocurrió en forma simultánea en todos los países.

B.G.: Y acá se aprovechó.

P.L.: Claro. Acá, simplemente, se dilató un poquito para que saliera con la nueva comunicación, después de la fusión.

B.G.: ¿Y cómo era antes?

P.L.: Y antes era, en definitiva... El cambio más importante es el uso de esto que llamamos los “*estrats*”, que es una variación de colores del azul. Antes era solamente azul y blanco, y se trabajó a nivel corporativo en una modernización de los códigos de la marca y se empezó a trabajar con los colores a partir de la fusión. Tal vez antes tenía una identidad mucho más... Esto, por ejemplo, es el *brochure* institucional que se les envió a los clientes del Crédit, dándoles la bienvenida.

Se muestra el brochure.

Está el mensaje del Gerente General explicando. Había toda una parte operativa. Se cambiaron los números de cuenta. Los clientes del Crédit tuvieron que cambiar una cantidad de cosas. Hubo un trabajo realmente muy importante para hacer coincidir y machear los sistemas del Crédit con los del BBVA. Y bueno, esta nueva identidad que tiene esta nueva gama de colores y tiene un cambio en las tipografías, se implementó a partir de la fusión.

Acá está el mismo [*brochure*] para los clientes del BBVA.

Se muestra el brochure

“Su banco de siempre más grande”. Y en el caso del Crédit era “Bienvenidos a BBVA”. Todo con la misma estética.

B.G.: ¿El “adelante” siempre estuvo?

P.L.: Sí, el “adelante” es un *claim* de la marca que se mantiene a pesar de los cambios.

B.G.: Se modernizó...

P.L.: Se modernizó porque ya venía dada esta decisión de modernizar. Lo que se hizo fue: ajustar el lanzamiento de la nueva identidad visual y se trabajó junto con la fusión.

B.G.: ¿Y la crisis económica en Europa? Estalló en el año 2008–2009, y España estaba medio complicado. Hoy en día está mucho más, pero la fusión se desarrolló...

P.L.: Yo creo que no afectó nada. Las cosas inciden ahora que está todo el mundo hablando de la crisis en Europa y la crisis en España. Pero cuando ocurrió todo esto... El proceso fue 2010–2011, no estaba en la agenda informativa de nadie el tema de la crisis en España.

B.G.: ¿Así que es algo que no se contempló ni afectó?

P.L.: No, no.

B.G.: ¿Cuál fue el concepto eje de la campaña?

P.L.: Básicamente, la campaña fue más el trabajo que se hizo durante... Lo que trabajó la campaña fue el posicionamiento de la marca BBVA. En definitiva, BBVA era, obviamente, el que daba el paso y el que se volvía un banco más grande, y el posicionamiento de la marca trabaja sobre este concepto: “La vida debería ser más sencilla. Por suerte hay un banco que piensa igual”. Y trabaja sobre el eje de estar cerca de la gente, de entender a los clientes. Estos son los materiales de la campaña institucional.

Se muestran los materiales gráficos

La campaña madre de fusión duró un mes. Ya después se empezó a comunicar a través de productos y lo que es el marketing día a día del Banco.

B.G.: ¿Y por qué se optó por el concepto “la vida puede ser más sencilla”?

P.L.: Es un posicionamiento del grupo. No lo creamos acá en Uruguay. Es el posicionamiento de la marca a nivel global.

B.G.: ¿Y acá se adaptó?

P.L.: Sí. Se adaptó y se usó el posicionamiento de la marca a nivel global. Esta marca es una marca global en términos de que no sólo está en Europa, está en Estados Unidos, está en Latinoamérica. Parte de las políticas corporativas, pasa lo mismo con Santander o con cualquier marca internacional... La base de este marketing globalizado es que su imagen, su identidad y su propuesta tienen que ser igual en cualquier lugar en el que se encuentre, y eso es parte de la fortaleza de las marcas globales o marcas internacionales.

B.G.: ¿Pero el concepto “la vida puede ser más sencilla” el BBVA no lo había comunicado antes?

P.L.: Lo habíamos comunicado en los últimos, digamos... Ese posicionamiento de la marca se había trabajado. Lo que no se había hecho era comunicación institucional. Esa era la gran diferencia. Cuando vino la fusión se hicieron avisos institucionales que antes no se hacían. Antes lo tenías incorporado a toda la comunicación de productos, “la vida puede ser más sencilla”. No se decía, no había un aviso que decía: “la vida debería ser más sencilla. BBVA”. Sí se usaba, pero como teníamos ese tema de limitaciones presupuestales, no podíamos hacer comunicación de marca institucional sola, sino que era comunicación de productos.

B.G.: Entonces no hubo un quiebre en la comunicación, sí una renovación, pero no un quiebre.

P.L.: No, en lo conceptual no. Sí estuvo ese gran cambio estético, que es un gran cambio estético para el Banco. Hacia afuera no sé si la gente lo tomó tan pero tan diferente como para el Banco lo fue.

B.G.: ¿El tono y el estilo de comunicación del BBVA siempre fueron similares?

P.L.: Sí. En todo caso las diferencias a partir de la fusión, y esto capaz que el Banco te lo puede contar, se ven en qué segmentos de productos se está poniendo énfasis para responder a este público tan amplio que tienen hoy como clientes.

B.G.: El concepto “la vida puede ser más sencilla” tiene connotaciones muy positivas para un banco, pero también puede tener ciertas connotaciones negativas. ¿Cuáles podrían ser?

P.L.: Yo creo que es una promesa que hace la marca, desde su posicionamiento, muy fuerte. Que es muy cercana a las personas, que está trabajando sobre un *insight* fuerte que tienen las personas acerca de cómo complican las cosas los bancos, cómo todo puede ser complicado. Y que tiene un gran desafío que es cumplir con la promesa desde la experiencia misma que se brinda en el servicio a los clientes. O sea, es muy bueno decirlo, pero tengo que tener un respaldo para vivenciarlo luego cuando doy el servicio. Creo que ese fue uno de los grandes desafíos a nivel del personal: que entendieran que se iba a salir a decir algo que era, realmente, muy potente, pero que tenía que tener una correlación con la experiencia que los clientes recibieran.

B.G.: Sí, para tener cierta coherencia dentro del proceso.

P.L.: Claro, claro.

B.G.: ¿Y los públicos de la campaña? Un banco tiene muchos *stakeholders*.

P.L.: Sí, pero las campañas masivas, justamente, por estar en medios masivos están dirigidas al segmento más amplio de la gente. Acá había que comunicar no sólo a clientes del Crédito y clientes del BBVA, sino a la sociedad, al mercado, a los otros. Obviamente, el público de la campaña de fusión era amplio, el más amplio que habíamos usado hasta el momento. Te diría que de 18 a más de amplio. Era una noticia o algo para decir que excedía lo que ya habíamos podido hacer con marketing directo a unos o marketing directo a otros, o comunicación mucho más segmentada. Era mucho más abarcativo el público.

B.G.: ¿Y en cada escena de la pieza de televisión, la del auto, la del bebé... Se buscó contemplar a un público en particular o comunicar un futuro producto del Banco?

P.L.: Sí, La campaña tuvo un comercial madre que después se desarmaba en lo que ya sabíamos que íbamos a comunicar a continuación: productos puntuales. Por eso está el auto, por ejemplo, porque después íbamos a comunicar préstamos para autos. Por eso está, había una parte... Después por otros motivos no se pudo concretar toda esa comunicación al final, pero había una comunicación para Pymes, pequeños comercios, comunicación para préstamos hipotecarios, comunicación para préstamos personales. O sea, lo que se mostraba en esa pieza es cómo el Banco podía ser parte de la vida de las personas ante sus distintas necesidades.

B.G.: ¿Y por qué en la campaña de fusión nunca se nombra el Crédito?

P.L.: Porque cuando salió la campaña el Crédito no existía más. No podés hablar de algo que no existe. En el momento en que el Crédito decidió que se iba de Uruguay o que ponía a la venta sus activos y sus sucursales, esa marca deja de... Es como una marca pre destino final, va a desaparecer. Una marca que había decidido desaparecer del país, entonces, estratégicamente, no tiene ningún sentido... A pesar de que el Banco decidió durante todo ese período hasta que estuvo abierto el Crédito, que el Crédito siguiera comunicando. Pero ya después de eso hablar del Crédito es hablar de algo que no existe.

B.G.: ¿Pero antes que desapareciera el Crédito el BBVA habló de él?

P.L.: A nivel de prensa sí. Se habló de que se había comprado al Crédit, se habló de la importancia del cuidado de los empleados, se habló de una cantidad de cosas que tienen que ver con el negocio y con la empresa en general. Pero en la comunicación hablar del Crédit... Por eso se tomó la decisión: el Crédit habla por sí mismo mientras existe, el BBVA sigue hablando como BBVA y cuando llegue el momento se va a hablar del BBVA a todos. A los nuevos clientes, a los que eran del Crédit, a los actuales. Pero en términos de comunicación no tenía sentido el BBVA hablando públicamente, si no fuera por la prensa, hacer una campaña hablando del Crédit, cuando no existía más en el Uruguay. Más que la marca, o sea... El Crédit vendió su cartera de clientes y sus sucursales. No vendió su marca. No tiene sentido hablar de una marca que no es una marca propia.

B.G.: Claro. Con el Santander pasó lo mismo. Nunca salieron a decir en la publicidad “compramos el ABN”.

P.L.: Claro, porque no es la publicidad la que tiene que hacer eso. Esa es una tarea, dentro de una estrategia de comunicación amplia, que se maneja a nivel de prensa. Pero no podés hablar del otro que además es una marca que... No es que compraste la marca, estás comprando los activos. El ABN sigue existiendo en el mundo. En el caso este, además, el BBVA compraba los activos y las sucursales y lo que era la operativa del Crédit en Uruguay. No compró a nivel mundial el Crédit. El Crédit en Francia sigue existiendo y no tiene nada que ver con el BBVA. O sea, compraba un negocio. Una parte de un negocio que un banco vendía. A mí me parece que está correctísimo que no hables de otros, sino que hables de ti mismo. Y más cuando estás haciendo un esfuerzo económico de comprar, que implica una inversión multimillonaria, y lo que estás tratando de transmitir es la solidez, el liderazgo, bueno... todo lo que se sabe de un banco que crece y un banco que es más importante.

B.G.: ¿Y qué otras acciones de comunicación se hicieron?

P.L.: Fue una campaña de medios masivos, multimedios. Se trabajó con marketing directo a los clientes. Y después la vida en el Banco siguió, eso es algo también interesante, los bancos no pueden parar. No pueden decir: “Como ahora estoy en proceso de fusión yo no vendo préstamos, como ahora estoy en proceso de fusión yo no hago eventos”. El Banco siguió su vida “normal”, obviamente, con un tema operativo: atender toda esa nueva cantidad de clientes. Se fue cuidadoso en no comunicar productos, es decir, se atrasó el lanzamiento de productos hasta que la operativa del Banco estuviera más o menos acomodada. No podés hacer publicidad para decir: “Vénganme a comprar algo” cuando

todavía no tenés bien resuelto cómo estás ateniendo en el día a día todos esos clientes, que eran clientes nuevos que ingresaron al Banco. Y lo hicieron todo en un lapso tan corto de tiempo que fue realmente importante, y hubo ajustes que hubo que ir corrigiendo sobre la marcha, desde los procesos informáticos hasta la atención en las sucursales.

B.G.: ¿BTL, por ejemplo, una activación de marca?

P.L.: Pero es que no era necesario, porque acá no había un problema de marca. Acá lo que había era una marca muy sólida, muy fuerte, que el gesto de comprar a otra era más que importante, más que evidente y más que cualquier activación o cualquier aviso que puedas decir. Porque un banco que compra a otro, o sea, el poderío económico del BBVA quedó demostrado en el hecho de haber comprado al Crédit. No tengo que salir a decir: “Soy más grande, soy más fuerte”. Te lo estoy demostrando. Y activaciones de BTL para la fusión de un banco no la veo como por ningún lado.

B.G.: El Santander lo hizo con el edificio. Una mezcla de marketing directo con el afuera.

P.L.: Sí, pero lo que hizo fue usar un edificio enorme, que era parte del activo del ABN... No sé, es como si yo te dijera que en el World Trade Center el BBVA empapeló todo. Hicimos, pusimos cosas. Pero es parte de la operativa. Tal vez no soy tan detallista, pero me parece que se hizo todo lo que había que hacer. Se hizo todo en tiempo y forma. Y la experiencia de los clientes es lo más importante, en definitiva, es la que creo que, en comparación entre un proceso de fusión y el otro, se vio menos afectada. Yo era cliente del ABN y cuando pasó lo del Santander tuve problemas durante un año y medio. Para empezar porque no habían conciliado los números de cuenta de unos y de otros. Acá, en el caso del BBVA, todos los clientes del Crédit pasaron a tener un nuevo número de cuenta. Se unificó de verdad. El Santander estuvo durante años con dos bases que no las podían unir y vos llamabas y te decían: “Usted es ex cliente ABN, entonces...”, y te dejaban esperando. Todo se volvía mucho más difícil porque eras ex cliente ABN. Se supone que debería ser todo lo contrario, pero bueno. La operativa me parece que funcionó de manera más fluida con el BBVA y el Crédit. Pero yo te digo, tuvieron en cuenta una cantidad de problemas que habían tenido Santander y ABN, y porque la parte básica es la fusión de los temas informáticos y macheo de las cuentas y de números.

B.G.: Sí. Si eso no está bien hecho no hay campaña publicitaria que te salve.

P.L.: No hay, no hay. Tenés a toda la gente viviendo esa experiencia. Y la experiencia es absolutamente muchísimo más potente que cualquier publicidad. Y eso claro, la gente que hace publicidad no lo dice, pero yo no lo puedo negar. Si vos tenés un problema, sos cliente de un banco, te pasan a otro que no lo elegiste vos, tenés que tratar de decir: “Bueno, ok, la llevo”, y encima la experiencia que recibís es mala, yo no hay aviso que te pueda hacer que te vaya a convencer de otra cosa. Y más en la categoría bancos, más en un segmento como el nuestro, más en un mercado tan chico como el nuestro, que tenés a la gente hablando y la comunicación informal a veces es más importante que cualquier campaña. Porque somos, no sé... muy pocos y nos conocemos todos. Entonces, el efecto de la comunicación informal y de la gente hablando mal, bien, regular o más o menos, en este mercado se multiplica. Por eso hay que ser muy cuidadoso con lo que se dice. El BBVA evitó salir a vender productos hasta que no hubiera un proceso de algunos meses de asentamiento de estos nuevos sistemas, de la nueva operativa, de que las sucursales se acostumbraran a tener el triple de gente. Porque sucursales que tenían 10 pasaron a tener 30, 40 personas. Fue realmente importante el cúmulo de clientes nuevos que llegaron. Y hubo que acostumbrar a toda la plantilla a trabajar con esa condición.

B.G.: ¿Se decidió mostrar la imagen de la casa central en el comercial de televisión por alguna razón en particular, o por ser, simplemente, la casa central?

P.L.: Porque es la casa central y porque es un edificio histórico, de los más importantes de Montevideo. Es patrimonio nacional, se abre el edificio para el día del patrimonio. Si lo visitás ahora luego de la reforma grande que se hizo, por dentro es la modernidad. Entrás y parece que estuvieras entrando al siglo XXI y por fuera tiene un valor histórico y arquitectónico muy importante.

B.G.: Eso en realidad en una época era lo que le daba el valor, la confianza al banco. Las estructuras, grandes...

P.L.: Sí, sí, puertas. Yo decía que se vendían los bancos por las puertas. Había que tener unas puertas de hierro, de bronce. Pero bueno, todo evoluciona. Evolucionan las personas, evolucionan las instituciones y las marcas van evolucionando de acuerdo a lo que el público va pidiendo. Es así.

10.2.4. Entrevista con José Manuel de la Cruz, Presidente Ejecutivo de BBVA Uruguay, y Virginia Molfese, Directora de Marketing y Publicidad de BBVA Uruguay

B.G.: La fusión: ¿Cuándo empezó? ¿Cuál fue el interés del BBVA hacia el Crédit?

J.M.D.L.C.: BBVA es una entidad que está constantemente viendo, en el mundo, oportunidades de inversión. No hay un momento, no hay un “Día D” en donde alguien se levantó y dijo: “Uy, vamos a comprar este banco”. BBVA es una entidad que por excedentes de tesorería, por los resultados que tiene y por la forma de hacer banca, está, constantemente, en cualquier país del mundo, viendo oportunidades de inversión. Oportunidades de inversión que, según manifestaciones de nuestro Presidente, Francisco González, tienen que tener al menos tres condiciones. Una, que cree valor para el accionista. Dos, que cumpla el modelo de banca que hace el BBVA, que es un modelo de banca universal. Y tres, que evidentemente concuerde, allá donde se genera el negocio, con la estrategia del Banco, en ese lugar concreto. Dentro de esta orientación, en Uruguay, el BBVA se planteó que quería dar un salto cualitativo. Y pues, apareció la oportunidad del Crédit, que fue una licitación abierta. No fue una búsqueda nuestra. Crédit propuso al mercado que quería vender sus operaciones en Uruguay y BBVA participó de esa licitación.

B.G.: El BBVA compitió con otros bancos.

J.M.D.L.C.: Sí, compitió con otros bancos.

B.G.: Que fueron Itaú...

J.M.D.L.C.: Compitió con otros bancos, sí.

B.G.: Entiendo. ¿Cuáles fueron las fortalezas del Crédit que se capitalizaron en la fusión con el BBVA?

J.M.D.L.C.: Vamos a ver. Para entender las fortalezas de una entidad hay que entenderlo en función de quien la compra. Es verdad que hay fortalezas intrínsecas que pueden ser: el capital, la capacidad de generar beneficios recurrentes, un patrimonio consolidado o una buena base de clientela. Pero las fortalezas realmente toman valor o generan valor dependiendo de la entidad que va comprar. Ocurre como en la vida misma, como en una familia. Un apartamento, intrínsecamente, puede tener valor, pero si lo va a comprar una familia que el padre vive al lado del vecino, pues tiene un valor distinto para el comprador del que va a tener para alguien que le da lo mismo vivir en un barrio que en otro. Lo mismo ocurre con las entidades financieras. El valor que daba el Crédito al BBVA era un salto cualitativo y cuantitativo, de tamaño, en oficinas, en base de clientela y la introducción en negocios en donde BBVA tenía una presencia baja, como el negocio agrícola y como eran ciertos negocios, digamos, de particulares.

B.G.: ¿Cuál era el perfil de ambas instituciones antes de la fusión?

J.M.D.L.C.: El perfil del BBVA es el mismo que tiene en el mundo: banca universal. Lo que pasa es que aquí, en Uruguay, teníamos una entidad pequeña. El perfil del Crédito en Uruguay era una entidad con una historia que venía de la banca cooperativa, que se había consolidado. Había tenido diferentes avatares y, digamos, era una entidad fruto de diferentes aglomeraciones de diferentes entidades. Por tanto, lo que sí aportaba era ese salto cuantitativo en tamaño y esa capacidad de generar valor.

B.G.: Y pasó a ser el segundo banco privado más grande.

J.M.D.L.C.: Sí.

B.G.: Y con respecto a la misión y la visión del Banco, la misión universal de BBVA es “crear un futuro mejor para todos los clientes...”

J.M.D.L.C.: Para todas las personas. Sí.

B.G.: Para las personas. En el momento decide fusionar con una institución diferente, ¿cómo se conjuga esa misión en el nuevo Banco?

J.M.D.L.C.: Bueno BBVA es... Mirá te voy a decir que los grandes bancos del mundo, los grandes bancos españoles, somos fruto de fusiones. Por tanto, la forma de conjugarse es uno más al grupo. Tenemos toda una metodología de incorporación de personas, toda una metodología de unificación de marca, toda una metodología de puesta al mercado de la nueva identidad y, en definitiva, de hacer y construir todas las sinergias que puede generar una fusión. Hoy en día, los grandes bancos del mundo son fruto de diferentes fusiones, por tanto, ese camino lo tenemos bastante trabajado.

B.G.: ¿Y la identidad corporativa de la marca? La agencia de publicidad me comentó un cambio en la paleta de colores. ¿Cómo era antes y cómo...

J.M.D.L.C.: Eso coincidió. Coincidió con el Banco a nivel mundial, como no puede ser de otra forma, BBVA tiene una imagen mundial. O sea, una oficina de BBVA en Uruguay es muy parecida a una oficina de BBVA Segovia y muy parecida a una oficina de BBVA en Estados Unidos y, a su vez, muy parecida a una oficina de BBVA en México. La identidad corporativa es única a nivel mundial. Lo que ocurrió a mitad de la fusión es que el BBVA incorporó una pequeña modificación a su identidad corporativa, que fue la paleta de los azules, por decirlo de alguna forma.

V.M.: El arcoíris.

J.M.D.L.C.: Claro. El arcoíris azul como un elemento más a la identidad corporativa. No es que ocurriera por la fusión, ocurrió en la fusión. Fue un cambio que lo incorporamos a todo lo que hicimos de material comunicacional pre fusión y post fusión.

B.G.: Se aprovechó la fusión para integrar esto.

V.M.: Exacto.

J.M.D.L.C.: Sólo en Uruguay.

V.M.: En el resto de los países se hizo el cambio como hubiera sido acá si no hubiera habido fusión. Había que hacerlo igual. Era un tema regional, global, de la marca. No son grandes cambios perceptibles para el cliente, pero sí tienen una gama de colores y una amplitud distinta al azul y blanco que ocupaba siempre el BBVA en la cabeza del consumidor.

B.G.: ¿Y cuál fue la intención, a nivel mundial, de cambiar azul y blanco a la gama de azules?

J.M.D.L.C.: No es cambiar, es un matiz. Es incorporar un matiz que lo que pretende es reflejar la diversidad que hay dentro de BBVA. La diversidad de clientes, la diversidad de enfoques comerciales, la diversidad de países, la diversidad en general. Un matiz, como bien ha dicho Vicky²⁷³: “un matiz dentro de nuestra identidad corporativa”.

V.M.: Las marcas, al igual que la identidad, tienen que ir innovando, cambiando a medida que el consumidor lo va pidiendo. Las marcas van quedando obsoletas. El azul con el blanco era muy poco, bueno, ahora se lleva todo a una paleta de arcoíris que también va a identificar el BBVA. De repente vos ves el arcoíris y ya no necesitás ver el logo para saber que es BBVA. Se buscan otras cosas, modernizarse, modernizar la marca y acompañar, obviamente, al mercado y las tendencias del mercado.

B.G.: ¿Y había ciertas similitudes, diferencias supongo que varias, pero similitudes entre la filosofía y cultura del Crédito y la del BBVA?

J.M.D.L.C.: Pocas. Te voy a decir que pocas. Es verdad que ambos tenían orientación al cliente, es verdad que ambos tenían orientación por una vocación de servicio, pero, realmente, la cultura BBVA pone al cliente en el centro de todo. Es una cultura pensada, ya digo, en las personas, una cultura muy colaborativa dentro de nuestras fronteras. Es verdad que se trata de valores generales y Crédito también los tenía, pero la forma de expresarlos hacia afuera, pues la verdad, que la cultura del BBVA es una

²⁷³ Virginia Molfese. Directora de Marketing y Publicidad de BBVA Uruguay.

cultura con visión global, visión universal y con una visión latinoamericana muy fuerte. Crédito, probablemente, su operación en Uruguay era algo muy singular dentro de la región latinoamericana.

B.G.: Entiendo. Eran más diferencias que similitudes.

J.M.D.L.C.: Sí, había bastantes diferencias. Es uno de los esfuerzos que hemos tenido que hacer a la hora de concretar la fusión.

B.G.: ¿Y cómo hicieron, entre otras cosas, para superar...

J.M.D.L.C.: Bueno, creo que te hemos dado una parte.

V.M.: No, todavía eso no. Ese material no pasa por mail.

J.M.D.L.C.: Bueno, te lo daremos ahora. Hubo todo un plan... Ya digo que BBVA es un banco que está bastante entrenado en fusiones, bastante entrenado. Y por tanto, lo que hemos hecho es aplicar, digamos, personalizarlo, a la realidad uruguaya y para esta operación. Aplicar el plan que tenemos, el cuaderno de mando que tenemos...

B.G.: Ah, BBVA tiene un cuaderno a nivel global...

J.M.D.L.C.: BBVA tiene muchos cuadernos. No uno, tiene muchos. Una entidad de 150.000 empleados, una entidad que opera en más de 30 países en el mundo de forma directa o indirecta, evidentemente, tenemos que tener todo bastante, digamos, escrito. Entonces, uno de esos escritos que hay en nuestra biblioteca, por decirlo de alguna forma, son las experiencias de fusiones anteriores. No es que haya un manual de fusión: "Nos fusionamos". No. Pero tenemos una amplia biblioteca de experiencias anteriores que, obviamente, utilizamos. Y equipos que han vivido otras fusiones. Yo mismo he vivido varias fusiones. Y lo que hacemos es trasladar esa experiencia. Entonces, no es que

tengamos un manual de fusiones, sino, digamos, una gestión interna del conocimiento, que la aplicamos.

B.G.: ¿Y acá llegó un equipo especial para la fusión?

J.M.D.L.C.: Siempre. En BBVA siempre tenemos equipos de apoyo a nivel mundial. Una marca como BBVA tiene que tener un apoyo a nivel regional y a nivel mundial, para todo tipo de actividades. Y también en una fusión. Me atrevería a buscar... Quizás la marca más conocida a nivel mundial: Coca Cola. Tiene equipos que implantan, a nivel industrial, sus procedimientos, sus procesos, distribución y marketing. Las grandes marcas tenemos que tener este tipo de apoyo, porque sino sería muy difícil construir una marca global.

B.G.: Y con respecto a la comunicación corporativa del Banco, la comunicación como institución. ¿Qué oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas se pueden manejar a la hora de enfrentar una fusión? Entendiendo una fusión como un proceso un tanto desestabilizador dentro mercado uruguayo, tan concentrado.

J.M.D.L.C.: Vamos a ver. Desestabilizador yo creo que en ningún caso. Más bien al contrario, estabilizador. Que en un país como Uruguay un inversor internacional tome posiciones, yo creo que es estabilizador. Desestabilizador es que no haya comprador. Desestabilizador es que un país ponga en venta un banco y nadie quiera comprarlo. Yo creo que es estabilizador, porque quiere decir que hay capitales que apuestan por el país. Por tanto, yo creo que una fusión lo que hace es estabilizar el país, estabilizar un sistema financiero. Ha ocurrido en todos los sitios. En todos los países en donde se toman este tipo de decisiones corporativas es bueno para el país.

¿El país tiene pocos bancos? Pues no sé. Yo me atrevería a decir que probablemente estamos en el umbral de los bancos que soporta un país como Uruguay. No olvidemos que buena parte del sistema financiero uruguayo está en pérdidas. Por tanto, 11 bancos privados, dos públicos, unas 20 administradoras de crédito, yo creo que son muchas entidades financieras para un país como Uruguay. Por tanto, es deseable que haya una concentración, ya que se consiguen economías de escala, hay apuesta por el país, se puede hacer más eficiente el país y más eficiente las actividades dentro del país. No olvidemos que, con excepción de aquellos países del mundo que son plazas financieras, vamos a

llamarle de *trading* mundial; la mayor parte de los países del mundo tienen, nacionales, 10 o 15 bancos, 20 bancos. Y ya estoy pensando en los muy grandes. Por lo cual, desde el punto de vista de un país, la fusión, yo creo, que vino muy bien, porque era un proceso concentrador, era un proceso que *eficientaba*, que ayudaba a *eficientar* el país y, sobre todo, porque una entidad internacional toma una apuesta por el país. De otra forma sería difícil, cuando un país no consigue vender sus empresas, no ya sus bancos, no consigue atraer capital extranjero, es un mal síntoma para el país. Y no quisiera poner ningún ejemplo regional, pero probablemente podamos encontrarlo en el cono sur de América. Por ese lado yo creo que fue bueno.

Por el lado del Banco, evidentemente, hay retos. Unir dos entidades no es fácil. Además, una entidad como el BBVA, en la que lo más importante son las personas que trabajan en ella, evidentemente, había que tener mucho cuidado y hacer un gran esfuerzo para conseguir que el Banco y que las personas que se incorporaban, lo hicieran asumiendo a la nueva entidad. No es fácil. Porque cada uno tiene orgullo, y así debe ser, de la empresa en la que trabaja. Por tanto, cambiar esa identidad, cambiar esa referencia, hay que hacerlo con tranquilidad y sobre todo con mucha confianza. Trasladando confianza, seguridad y tranquilidad de que la nueva entidad se preocupa por las personas, como el BBVA, y que es una entidad en la cual hay futuro profesional.

B.G.: Hablando de las personas y de integrar dos plantillas distintas. ¿Qué fue lo que se hizo a nivel de comunicación interna? ¿Se partió de un plan?

V.M.: Sí, parte de lo que te comentaba José Manuel del plan que no recibiste por mail porque es muy pesado el archivo, está expresado lo que se hizo. Se trató de comunicarle al cliente, tanto interno como externo, antes de que ocurrieran los grandes cambios, para que la gente estuviera informada. Creíamos y estábamos convencidos de que la información tenía que ser de calidad y debía llegar previo a que los cambios ocurrieran, porque cambios hubo. Hubo cambios de números de cuenta, hubo cambios que al cliente le ocasionaron alguna cosita que lo podía complicar. Entonces lo que hizo el Banco fue un plan de comunicación bastante intenso para tratar de opacar esas cosas que podían molestar a los clientes y, obviamente, al cliente interno. Hacerlo empezar a tomar la cultura BBVA, porque, si bien es una fusión, la realidad es que BBVA estaba comprando al Crédito. La cultura que iba a predominar era la de BBVA. Se trató de impartir y hacer distintas actividades con el personal.

B.G.: ¿Qué fue lo que se hizo?

J.M.D.L.C.: La idea era trabajar en cuatro niveles: nivel plantilla (nivel interno), nivel clientes, nivel mercado en general y nivel autoridades. Con dos criterios claros: transparencia y anticipación. La idea era contar las cosas tal cual eran, no había nada que ocultar y, además, contarlas antes de que ocurrieran. Para eso, se diseñó un plan que Vicky te lo va a entregar ahora, que contenía reuniones internas, uso de la net, comunicación interna, reuniones de grupo. De forma interna se implementó un plan de incentivo o un plan de comunicación/incentivo para acompañar la fusión e ir incorporando la nueva cultura corporativa, ya con los nuevos colores corporativos, o sea, incluso visualizándola. “Cambiar la camiseta” por decir de alguna forma. Todo esto de una forma absolutamente medida, pero con esos dos criterios: transparencia y anticipación. Uno de los principios básicos de BBVA es la transparencia. En aquellos lugares en los que trabaja se cuentan las cosas tal cual son. Tal cual las ve el Banco y, evidentemente, con anticipación.

B.G.: ¿Y esto se hizo con el personal original del BBVA y también con los del Crédit?

J.M.D.L.C.: En el momento de la fusión ya no hay personal de Crédit, hay personal de BBVA.

B.G.: Pero esto fue una etapa previa...

J.M.D.L.C.: Se arrancó una vez tomada la decisión, una vez firmada la operación de compra. Ahí lo que se hizo fue poco a poco introducir y dar a conocer lo que es la cultura BBVA, los proyectos, la forma de operar y poco a poco se fue avanzando. La idea principal de una fusión es que no hay gente de Crédit o gente de BBVA. Lo que hay es gente de BBVA.

B.G.: ¿Incluso hasta que no se oficializa al mercado?

J.M.D.L.C.: Esto es a partir del momento en que al mercado se le dice: “Señores, hemos comprado Crédit”. Pensemos en que son cosas que ocurren en el mismo momento. Por eso es un hecho relevante. La ley dice que cuando ocurre un hecho relevante hay que contárselo al mercado en el mismo momento. Por tanto, no hay una previa firma de compra y luego días más tarde comunicación al mercado. Hay que comunicarlo casi *online*.

B.G.: Esto se comunica al mercado, pero luego hay unos meses hasta que se oficializa...

J.M.D.L.C.: No, hasta que nos juntamos. Pero desde el momento uno, ya empezamos a trabajar juntos. Había reuniones conjuntas de dirección, ya todas las decisiones eran decisiones conjuntas. Independientemente de que haya una marca o haya otra. Habíamos empezado a trabajar como una única entidad.

B.G.: Entiendo. Y si hablamos de comunicación interna y externa. ¿Cómo estaría dividida toda la campaña en etapas?

J.M.D.L.C.: Eso lo tienes en el plan. Yo te invitaría a que leyeras el plan para no ser redundantes. Porque ahí en el plan están todas las etapas que se hicieron.

V.M.: De hecho si te fijás, desde el momento que te dice José Manuel, que es el momento de la firma, que no tiene nada que ver con el momento de la fusión operativa, Crédit empieza a sacar avisos totalmente iguales, en espejo a los del BBVA.

B.G.: Exacto. Patricia Lussich me comentó acerca de la estrategia de comunicación “en espejo”. ¿En qué consistió?

J.M.D.L.C.: Básicamente, a partir de la firma comenzamos a funcionar como una única entidad. ¿Qué quiere decir “como una única entidad”? Que si yo, como cliente de Crédit, recibo una carta que dice “el Banco me regala un bolígrafo”, BBVA manda una carta que dice “el Banco le regala un bolígrafo”. O sea, espejo quiere decir que, a partir de ese momento en que todavía no se pueden juntar las marcas porque legalmente no es posible, los dos bancos empiezan a funcionar en paralelo. Pero no solo en paralelo a nivel de comunicación, sino también en paralelo en sus políticas de riesgo, en paralelo en sus políticas de recursos humanos, en paralelo en sus políticas de remuneración... Son un banco. Un único banco Con todos sus ruidos, con todo, pero como un único banco. Ya no hay dos bancos trabajando. La situación es tan sencilla como: antes éramos dos bancos competencia, aquí pasamos a ser un único banco con dos marcas.

B.G.: ¿En el caso de los productos?

J.M.D.L.C.: Lo mismo. Era un espejo. ¿Tu en un espejo qué ves?

B.G.: Lo mismo.

J.M.D.L.C.: Pues lo mismo. Se fue adaptando todo progresivamente porque no se puede hacer desde el minuto uno. A nivel de comunicación lo mismo. Se trabajó para que todo fuera calzando con los tiempos, evidentemente, los productos no se pueden cambiar de la noche a la mañana, pero la idea es: “Señores somos un único banco y esto es lo que ocurre”. Evidentemente, es un camino difícil, complicado. Las cosas no son iguales. Los Bancos son distintos. Pero se empezó a trabajar en conjunto. Y se fueron poniendo calendarios para que, digamos, la política “espejo” se convierta en una única política. Hasta que llega el momento en que todo es lo mismo, porque ya hemos se adaptaron todos los procesos y los proyectos. Ya no había gestión “espejo” porque no había nada donde espejarse.

B.G.: Con respecto a la campaña en medios masivos. ¿Las piezas de televisión y prensa estaban dirigidas al mercado en general?

V.M.: Sí.

B.G.: En el aviso de televisión se adelantan algunos productos que el Banco iba a tener.

J.M.D.L.C.: Vamos a ver. Los productos el Banco los tenía. Uno puede hacer una campaña de imagen pura y dura, y el Banco la hizo. Pero, y ahí entra la filosofía del Banco, BBVA entiende que la imagen se construye a través de las propuestas de valor a los clientes. Por lo que es lo mismo: mediante los productos. Entonces lo que se simultaneó fue la campaña de imagen con el tema de la sencillez como *leit motiv*, como eje de la campaña y, además, empezamos a poner encima de la mesa algún producto, como forma de tangibilizar.

V.M.: Era una campaña “paraguas” que abarcaba a la marca y lo que ella quería transmitir: los ejes de sencillez y de hacerte la vida fácil. Después bajaba a distintos productos que tenían una línea que estaba compartida con la campaña “paraguas”.

B.G.: ¿Y por qué se optó por el concepto “la vida puede ser más sencilla”?

J.M.D.L.C.: Porque es a nivel de BBVA.

B.G.: ¿Es un posicionamiento a nivel mundial?

V.M.: Exacto.

B.G.: ¿Y cuál era el mensaje que ustedes querían comunicar?

J.M.D.L.C.: Sencillez.

V.M.: Un banco que te hace la vida fácil. Que en un momento en que estás complicado, nosotros te hacemos la vida fácil.

J.M.D.L.C.: Lo importante que hay que entender es que BBVA existe desde hace 150 años. Lo único que ocurre, en este caso, es que se añade uno [un banco] más. Por tanto, no tenemos que comunicar nada nuevo. Simplemente reforzar el mensaje de posicionamiento de lo que es BBVA. No hay que resolver ningún problema. Si Uruguay hubiera estado en quiebra o Crédit hubiera sido un banco rescatado de una quiebra, pues a lo mejor hubiéramos buscado otros refuerzos. Pero no era la situación. La situación era normal y lo que debería hacer un banco, no solo BBVA, es mantener su línea de comunicación. En este caso se reforzó... Y tiene que ver más con la fusión que con el cambio de dimensión de BBVA. No hay nada distinto que comunicar más que la línea corporativa del Banco: “Venga mira, yo soy un banco que hace las cosas sencillas”. Pero a la par que hacíamos esta campaña aquí, en Estados Unidos había una similar. Estaba diciendo a su mercado: “Señores, BBVA es un

banco que opta por la sencillez”. Es uno de los elementos que BBVA tiene en el mundo. La fusión es un hito en el camino. No “el” hito de BBVA, sino un hito. Entonces, BBVA lo que hace es trasladar su posicionamiento de mercado, con un poco más de intensidad, como consecuencia de la operación. El eje sencillez en BBVA lo llevamos trabajando hace varios años. O sea, BBVA tiene varios ejes de comunicación. Primero trabajamos por un futuro mejor para las personas. Bajo ese eje de comunicación, uno de los *drivers* es la sencillez. Trabajamos por un futuro mejor para las personas y uno de los *drivers* es hacer las cosas sencillas para las personas. Uruguay es importante, pero digamos, BBVA tiene una visión más global.

B.G.: Con respecto a la situación económica nacional e internacional durante la fusión, el momento de compra o la oficialización, ¿cómo era en ese momento la situación? Europa estaba atravesando la crisis...

J.M.D.L.C.: El 2009 es cuando se empieza a hablar de la fusión. Se concreta en el 2010. Digamos, 2009 es cuando Crédit se pone en venta y demás, 2010 es cuando se concreta la fusión. La crisis del agro griega estaba recién alumbrando, todavía no había saltado. Lehman Brothers en el 2008/2009, que fue cuando generó la quiebra financiera. La denominada “crisis mundial” o “crisis europea” que hay en este momento estaba empezando. No era un eje fundamental, pero me atrevería a decir que en estos momentos tampoco sería un eje fundamental para tomar una decisión como ésta. De hecho, BBVA acaba de tomar la decisión de incrementar el capital de su banco en Chile, 100 millones de dólares. BBVA tiene una situación más que solvente. Este año tenemos proyectado ganar 4.500 millones de euros, que son cerca de 6.000 millones de dólares. O sea, yo creo que esa solvencia permite tomar este tipo de operaciones [decisiones]. La crisis mundial es una referencia, una referencia importante. Pero para tomar una decisión en Uruguay no afectó ni positiva ni negativamente.

En cuanto a la situación económica del Uruguay, pues teníamos unos datos macro económicos fundamentales, un poquito mejores que los de ahora, pero muy similares. Crecimientos del PIB, el producto interno bruto, en el entorno al 6% y 7%. Un nivel de inflación muy similar al actual. O sea, yo creo que Uruguay estaba en la senda... A la hora de tomar una inversión, la senda del país es importante. Las expectativas del país son importantes, porque, evidentemente, si las expectativas del país fueran un crack, no sería recomendable invertir. Invertir dinero para perderlo a nadie le gusta. Yo me atrevería decir que sí influye la buena senda y la bonanza económica que tiene Uruguay en este momento y la que tenía en el momento de hacer la inversión. Es un mercado de crecimiento potencial, en el que a BBVA le apetece estar. Y bueno, todo esto fue el marco en el que se tomó la decisión.

B.G.: Desde la experiencia BBVA, en Uruguay y en el mundo, ¿cuáles son las características específicas del sector bancario a nivel de marketing y comunicación?

J.M.D.L.C.: Vamos a ver. Los bancos trabajamos con la confianza y con el servicio. No es lo mismo un producto que se encuentra en la góndola de un supermercado, que tiene otros atributos, pero en la banca los atributos que buscamos son confianza y el servicio. Por tanto, nuestro posicionamiento... Yo no creo que sea diferente a los demás, simplemente, vendemos una cosa distinta. Traslamos una cosa distinta. Vamos a ver: Coca Cola no tiene que trasladar confianza. Coca Cola en su línea de comunicación traslada alegría, felicidad, refresco. Evidentemente, lo que traslada es una forma de vivir, por decirlo de alguna forma. Si miramos otras marcas a nivel mundial, Apple traslada, probablemente, innovación, movilidad y demás. Si vamos a Samsung, lo que traslada son sensaciones a través de la imagen y de los teléfonos. Bueno, los bancos tenemos que trasladar seguridad, confianza y servicio. Cada uno interpreta esos valores y lo trata de trasladar a sus mensajes. Nosotros lo hacemos desde el punto de vista de las personas: buscamos un futuro mejor para las personas, trabajamos para un futuro mejor para las personas. Si miro a mis competidores, pues, Santander lo hace desde el punto de vista del valor de las ideas. Bueno, son dos posicionamientos distintos frente al cliente y frente al público.

B.G.: Y en la comunicación interna y externa, ¿cómo se contempla la confianza y el servicio? ¿Cómo lo hace BBVA?

J.M.D.L.C.: Primero cumpliendo. Primero lo cumplimos. Hoy por hoy el cliente que tiene sus ahorros y confía en BBVA no ha tenido ningún percance, y espero que así sea. Y segundo, evidentemente, poniendo cada vez más medios a disposición de nuestros clientes. La comunicación lo que hace es trasladar una realidad. La comunicación no puede enmascarar una realidad. Por tanto, la forma de cumplir la promesa, digamos, de marketing, es cumpliéndola. Parece una redundancia pero es así. En España decimos: “Que antes se pilla a un buen mentiroso que a un cojo”. Por tanto, no puedes mentir. Primero tienes que cumplir la promesa, y si no la cumples, tienes que ser ágil y corregirla, corregir tus errores, porque no somos perfectos y siempre se puede cometer errores. Y luego, la forma de comunicarlo es, evidentemente, con la línea comunicacional y con todo lo que es el *marketing mix* que tenemos a nuestra disposición para trasladar al cliente esa forma de operar. Pero lo primero que hay que hacer es cumplir. Si decimos que queremos hacer las cosas sencillas, lo que tenemos que hacer es tratar de hacer las cosas sencillas. Y en función de eso, internamente, trabajamos en aligerar los procesos, teniendo un 24 x 7 multicanal a disposición de nuestros clientes, a través del *call center*, a

través de los ATMs, a través de las oficinas, a través de internet. Toda la oferta multicanal que tiene el Banco, ponerlas a función de nuestros clientes.

B.G.: La verdad está en el mostrador, se podría decir.

J.M.D.L.C.: Siempre, siempre. Si no hay verdad puede durante tres meses, seis meses. Pero la verdad es la base de toda comunicación. Que lo que cuentes sea verdad. Cumplir con lo que se llama “la promesa publicitaria” que estás haciendo. Si haces un *over promise* lo que te puede ocurrir, evidentemente, es que el mercado te de la espalda, porque las personas no son tontas, son listas. Si alguien piensa que son tontas, que las puede engañar, bueno... no es la filosofía BBVA. No sería yo el consejo que daría a alguien que se dedicara a esto. Primer consejo es: promete lo que puedas cumplir. Si no lo puedes cumplir, no lo prometas.

10.2.5. Entrevista con Fernanda Murias, Ex Directora Creativa BTL de Punto Ogilvy

F.M.: Lo primero que te va a decir María del Campo²⁷⁴, seguramente, es que Jorge Jourdan siempre decía que esto [la operación Santander–ABN] no fue una fusión, siempre se habló de integración. En realidad, un banco que compró a otro, fue una adquisición. Pero como ABN tenía tanto protagonismo en Uruguay y tenía un perfil tan alto, de alguna manera se asumió que era una fusión, pero en realidad era un banco que adquiría a otro banco.

B.G.: ¿Cuánto tiempo trabajaste para el Santander?

F.M.: Desde el 2006 al 2011.

B.G.: ¿Siempre desde lo BTL?

F.M.: Sí, siempre desde la agencia, haciendo campañas BTL, ATL, digital y algunas más orientadas a recursos humanos. Era parte del equipo de comunicación del Banco. Mi rol era Directora Creativa BTL, pero la dirección creativa muchas veces implicaba trabajar en otros proyectos. No es una cuenta que te demande cien por ciento BTL. Más bien era parte del equipo de comunicación del Banco.

B.G.: ¿Y aparte de la campaña de fusión en qué otras campañas participaste para el Banco?

F.M.: Y... Me acuerdo que hicimos la de *Beto Carretero*, la de Pyme, las de tarjetas de Pyme. Hicimos...

B.G.: Una de *Grandeza y cercanía*...

²⁷⁴ María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación del Banco Santander.

F.M.: Sí, esa fue: “Tener x millones de clientes nos hace grandes, conocerlos nos hace únicos”. Carina te debe haber dicho que la fusión fue en etapas: primero se hizo una campaña de fortaleza del Banco y después se hizo la campaña de fusión.

B.G.: ¿Y desde que se anunció que el Banco se iba a fusionar hasta que se oficializó, cómo fue la interacción con el Banco?

F.M.: Y era permanente. Yo no estuve en el Banco. Hubo personas en el Banco. Se probaron diferentes modelos: desde un creativo que estuvo en el Banco permanentemente, y un ejecutivo de cuentas. Punto tiene un departamento de cuentas súper fuerte, de planeamiento estratégico. La interacción estaba súper concentrada en cuentas y se iban derivando los diferentes trabajos a los diferentes creativos, dependiendo del perfil de cada creativo y las necesidades concretas del cliente.

B.G.: ¿Cuál era la función de la gente que estuvo en el Banco?

F.M.: Responder inmediatamente a las necesidades de comunicación. Si había que emitir un comunicado, si había que avisar algo concretamente, si había que resolver un problema de comunicación concreto. No me acuerdo cuánto duró eso. Yo me acuerdo que éramos dos equipos permanentes y en un momento hubo una parte que se fue a trabajar al Banco. Trabajaban todas las mañanas. No me acuerdo exactamente, fue hace muchos años.

B.G.: ¿Y a nivel de comunicación interna qué fue lo que se hizo?

F.M.: A nivel de comunicación interna se hicieron muchas cosas. Primero, se trabajó durante mucho tiempo en el Radisson. Te estoy diciendo meses y meses preparando lo que iba a ser la fusión. No solo a nivel de comunicación, sino a todos los niveles: operativos, de infraestructura, logístico y, además, de comunicación con un equipo [internacional] que ya estaba acostumbrado, porque Uruguay no era el primer país en el que Santander compraba otro banco, sino que vinieron asesores, no sé si de España o de División América.

Concretamente se hacían eventos internos, muchos eventos internos. Lo que se trataba era de presentar a unos funcionarios y a otros. Eventos en conjunto donde se presentaba a la gente de ABN y de Santander, que en definitiva eran los que iban a trabajar juntos y que ahora trabajan juntos. Hubo varios esfuerzos de este tipo. Hubo eventos de cierre del año. Se trajo a Pelé también. Y en Pelé participaron los 700 funcionarios. Todos los eventos que se hacían tenían como trasfondo el tema de integrar las dos culturas.

B.G.: ¿Y esas dos culturas cómo eran?

FM.: Y bueno... Eran culturas diferentes desde el origen. Una era una cultura más latina, más pasional, más del rojo. Y la otra era más tradicional. Fijate que Santander era un banco que estaba más orientado a personas y el ABN tenía un perfil más elitista. Para mucha gente no te compraba un banco de elite, sino un banco más masivo. En banca, lo que está más avocado a la banca preferencial, como Van Gogh, tiene más estatus. Y aparte, no era que el pez grande se comía al chico, sino que el pez chico se comía al grande. No digo que fuera traumático, porque es laburo y no es traumático, pero había que preparar bien esos cambios para evitar una fuga de talentos.

B.G.: ¿Había incertidumbre entre los empleados de Santander y ABN?

FM.: Y claro. Es la incertidumbre que genera cualquier tipo de fusión o adquisición. En las agencias de publicidad también pasa: si una compra a otra siempre se dice que “alguien va a marchar acá”. Desde el Banco se hizo todo lo posible para que no se perdieran trabajadores. Este caso lo presentamos al Effie y uno de los objetivos de Santander era evitar la migración de talentos clave y se trabajó mucho para que eso no sucediera.

B.G.: ¿Y qué se hacía aparte de los eventos?

FM.: Aparte de los eventos, todo el tema de la capacitación. Y se cuidaba que cada jefe bajara bien la información a cada una de las personas que tenía a cargo. Como que, de alguna manera, fuera el abanderado de ese grupo. Soy consciente de que se hicieron muchos esfuerzos. Incluso hay una tasa

internacional que dice que cuando se hacen este tipo de operaciones se va “x” cantidad de personas. Creo que ellos tuvieron la tasa por debajo. Fue una adquisición exitosa en ese sentido.

B.G.: ¿La idea era mantener a la gente informada?

F.M.: Sí. Primero mantenerlos al tanto de todo. Y también se generaron herramientas. Nosotros hicimos un “S-Kit”, un libro de bienvenida, que lo dejamos en la mesa de cada una de las personas el día que nosotros llamamos...

B.G.: El “S-Día”.

F.M.: El “S-Día”. Hicimos un libro que tenía todos los detalles de la información del Banco, hasta la listita de teléfonos internos. Tenía todo preparado para que la persona, cuando llegara, se sintiera bienvenido a la nueva era del Banco. Se trabajó mucho.

B.G.: ¿El “S-Día” fue el día que empezaron a trabajar juntos?

F.M.: Claro. El “S-Día” le llamamos al proyecto, o sea, preparase para el “S-Día”. Era el “Día D”, pero de alguna manera fue un proyecto. Nos vamos a preparar para ese momento. Fue un proyecto de fusión a nivel de empleados. Y el *Welcome book* [“S-kit”] le llegó a todos los empleados de casa central y sucursales de todo el país.

B.G.: Con respecto a la estrategia de comunicación global, ¿la misma consistió centrarse en el antes, en el después... fue presentar al Banco como un banco “sin límites”?

F.M.: Más que un banco sin límites, la idea era un banco en donde no había límites para lo que vos pudieras imaginar. No banco omnipotente, sino que la idea, a nivel de funcionarios, era, justamente, que ellos se dieran cuenta de que el crecimiento del Banco era también una forma de crecimiento personal. O sea, vos al tener una estructura más grande también tu techo está más arriba. En las

estructuras chicas tu techo está más abajo. Si el techo está más arriba vas a tener más oportunidades de crecer, y si estás muy arriba vas a tener más responsabilidad, por lo que el desafío va a ser mayor. El crecer del Banco era el crecer de todos. La intención nunca fue presentarse como los bancos americanos, como corporaciones fuertes, sino como un banco bien sólido a “pie de calle”, con mucho contacto con el cliente. Santander es un banco súper cálido, no es un banco de elite. Creo que el *core* de todo fue asociar la fusión con algo que nos pasa a todos: crecer es como la consecuencia de algo que hiciste bien antes. Más que crecer por crecer, por ser grande, crecer es una consecuencia de lo anterior.

B.G.: Durante todo el proceso en que Santander hizo la gestión de prensa, la campaña de *Grandeza y cercanía...* ¿El ABN?

F.M.: La decisión que se tomó fue no mencionar al ABN.

B.G.: ¿Pero desde que se habló de la fusión hasta que se unieron?

F.M.: Eso no te lo puedo decir yo. Nosotros éramos la agencia del Santander. Tendrías que hablar con la agencia del ABN o con María Mónica. Nosotros no desarrollamos los materiales que eran para ABN.

B.G.: ¿No hubo una estrategia de comunicación en conjunto?

F.M.: Capaz que la hubo, pero como los materiales los desarrollaba ABN, nosotros los creativos no estábamos al tanto. A nosotros nunca nos llegó una orden para desarrollar materiales para ABN. Me acuerdo que en ese momento se dejó de comunicar productos y se empezó a hacer foco en la comunicación de identidad corporativa. Ese es el recuerdo que yo tengo.

La entrevistada va a buscar su computadora

“El conocerte nos hace únicos” fue lo primero que hicimos. Y después me acuerdo que hicimos... El slogan del ABN era: “Haciendo posible más”. La campaña de fusión decía: “Hacemos posible que hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”. Esa fue la forma de unir el *claim* viejo del ABN con el Santander. Fue la forma de incluir la comunicación del otro banco.

B.G.: *¿Grandeza y cercanía* fue para fortalecer la marca?

F.M.: Sí, más que para fortalecer, Santander no necesitaba fortalecerse, fue para dar a conocer ciertas cosas que vos no tirás adelante porque no es la coyuntura de ese momento. O sea, vos no hacés identidad corporativa simplemente por hacerla si estás sólido. Y también hicimos una acción digital que se llamaba Santander Responde. Vos les podías escribir a los jefes de Santander... Vos tendrías que hablar con la Ejecutiva de Cuentas del Santander, la que hizo toda la fusión. Ella tenía el día a día. Fue la que atendió toda la fusión.

La entrevistada llama por teléfono a Solange Calvermater, Ex Ejecutiva de Cuentas de Punto Ogilvy

Fue así: a nivel mundial hay una tasa que dice que el 10% de los trabajadores se va después de la fusión. En el caso del Santander, el 8% se fue, o sea que estuvo por debajo de esa tasa.

B.G.: *¿Por qué una acción BTL? ¿Dónde surgió la idea?*

F.M.: La verdad que una de las cosas que más los tenía preocupados era el tema de la variable humana. Constantemente el pedido era generar acciones y cosas para fusionar esas dos culturas tan antagónicas. El éxito de la fusión iba a depender de si la gente [los clientes] se sentía bien atendida o mal atendida. Ese era el resultado de fuego. Entonces, en definitiva, los que tenían en sus manos el resultado de la fusión eran los empleados. Cuando vos hacés el desglose de los públicos, de alguna manera, los funcionarios tienen una importancia... Los segmentos a atender eran: los clientes y empleados del Santander, los clientes y empleados del ABN, proveedores y socios estratégicos de Santander y ABN, opinión pública, líderes de opinión, sector bancario, político y potenciales clientes. Los primeros que están en la lista son los clientes y empleados de Santander y ABN. En sus manos estaba el futuro o el éxito de la adquisición. Lo que nosotros quisimos, que era uno de los ejes en los

que se trabajaba, que el éxito de la fusión no dependiera de una operación económica, sino del compromiso de todos, y que ellos iban a ser los grandes protagonistas. Decidimos hacer una acción que los *empoderara*, que los hiciera sentirse protagonistas de todo, que no estuviera la marca Santander por encima, sino que realmente ellos se sintieran que podían lograr un proyecto tan complejo juntos, que era sencillo hacerlo. Lo que hicimos fue diseñar esta acción que, de alguna manera, era una especie de alegoría de lo que iban a ser: un gran proyecto. Poner todos sus nombres en el edificio demostraba, de alguna manera, que ellos se comprometían a dar lo mejor, que ellos se imaginaban un futuro banco posible, desde el primero al último, con el fin de darle un mejor servicio al cliente.

B.G.: ¿Puede haber un silogismo: si los empleados están confiados y creen en el Banco, y si los clientes confían en los empleados, entonces los clientes confiarán en el Banco?

F.M.: Exacto. El empleado era fundamental. Eso fue tal cual lo que pusimos en los materiales que hicimos. Lo que a mi más me reconfortó, trabajando para esto, fue que el “S-Kit” decía: “Escribí por favor en esta hoja tus ideas para crecer”. Y esto lo leyó una por una, las cartas de los 700 funcionarios, el Presidente [Jorge Jourdan]. Y se respondieron. Eso fue súper interesante. No fue solo una acción magnánima. Se leyeron una por una las cartas de los funcionarios.

B.G.: Fue una acción interna que salió para afuera.

F.M.: Claro. Eso era un poco lo que queríamos. Era una acción de comunicación interna, de recursos humanos. Si bien tenía el compromiso con el consumidor final, con el cliente final, en realidad fue una acción de fortalecimiento interno: el primer proyecto que hicimos juntos. Ya hicimos esto, ahora vayamos a lo otro. Fue como una metáfora de trabajo en conjunto, de primer proyecto. Además, promovía la interacción porque vos leías lo que puso otro, y de dónde será, etcétera. Era un tema del cual hablar. Había muchas cosas en común, muy positivas. Generaba mucho diálogo.

B.G.: ¿Cómo podría ser un modelo de comunicación que describa esta acción? ¿Un emisor, destinatarios...?

F.M.: Era un poco todo. Creo que el éxito de esta acción es que con una sola vara tocabas a todos los públicos, por ejemplo, también era una acción de relaciones públicas, ya que fue súper cubierto por la prensa. Me acuerdo que al otro día salió una página en *El Observador*, que era un disparate. Fue una acción para la prensa, fue una acción de recursos humanos y, a la vez, fue una acción para el cliente final. Entonces me parece que se cubrieron todos los públicos: el cliente interno, el cliente final y también la opinión pública. Eso fue lo bueno y lo mejor que tuvo: con una sola acción, en la que los protagonistas eran los propios empleados del Banco, se cubrieron a todos los públicos a los que se quería llegar.

B.G.: ¿Cómo se llegó a la idea de que los empleados son los creadores de la marca?

F.M.: Eso estaba en el ADN de la marca. Si vamos, por ejemplo, a la carta de Jourdan, la carta iniciática, decía eso. El eje del Banco siempre fueron los funcionarios. Siempre se supo, desde Santander, que los empleados eran las personas clave para que todo el resto fuera exitoso. Si vos hacés la mega campaña al cliente final, pero no tenés preparado, informado y concientizado al cliente interno, todo lo otro se va a desmoronar como un castillo de naipes. La base tiene que ser ellos [los funcionarios].

B.G.: Desde tu experiencia, tanto en este caso como en otros, ¿cuál es el impacto de una acción BTL sobre la sociedad?

F.M.: Yo creo que en este caso concreto tiene muchos aspectos. Me parece que la clave es la participación. Cuando me preguntabas por modelo de comunicación, evidentemente, el modelo anterior era un modelo de *broadcasting*, en el que había un único emisor y muchos receptores. Lo bueno de esto es que hubo 700 emisores y los receptores fueron, en primer lugar, los gerentes del Banco quienes recibieron el mensaje. Esto fue súper libre: si vos querías podías firmar y si no querías no firmabas. Me acuerdo que cada vez que llegaba una carta a la agencia era una emoción leerla. Me acuerdo de alguien que dibujó un barquito y decía: “Este es un gran barco que tenemos que llevar nosotros a destino”. Realmente la gente se podía expresar. Hubo un montón de emisores y un montón de receptores. Creo que la participación y la diversificación de los emisores y receptores es lo que, de alguna manera, representa cómo nos comunicamos en la vida diaria. Esto replica más el modelo de comunicación humana que los modelos de comunicación del *broadcasting* en el que estuvimos tanto tiempo. Me parece que la participación y la horizontalidad de estas acciones son elementos clave, en

donde todo el mundo puede expresarse, puede opinar y puede dejar lo suyo. Son más horizontales, son más cercanas. Cada una de estas cartas no estaban escritas con una letra Arial, era a mano alzada. Nosotros las tomamos, las escaneamos y la llevamos a cada uno de los vidrios. Y creo que también fue una acción que dio mucho trabajo y que ellos vieron lo que se hacía. No se escatimó ni en recursos económicos, ni en trabajo para que esto se plasmara y se viera.

B.G.: Ellos se fusionaron en diciembre. Ahí escribieron.

F.M.: Ahí escribieron, exacto. Se escaneó uno por uno. Tenían que venir las cartas de todo el interior. Se reclutó, se leyó todo para ver si no había algún impropio, se respondió todo y después, no me acuerdo exactamente la fecha, se empezó a poner de abajo hacia arriba.

B.G.: ¿Y los empleados sabían que se iba a hacer eso o fue una sorpresa?

F.M.: Yo creo que no. La idea era que no supieran. No sé si no se filtró algo. En el “S-Kit” no pusimos qué era. Pusimos: “Pronto te vas a enterar de algo”. Un día empezaron a poner andamios y se empezaron a colocar. Me parece que debe haber sido, por más que yo no lo vi, muy emocionante y debe haber generado mucho diálogo.

10.2.6. Entrevista con María Mónica del Campo, Gerente de Marketing y Comunicación de Banco Santander Uruguay

M.M.D.C.: Te comentaba... Lo de Lehman Brothers explotó cuando nosotros estábamos trabajando en la fusión. Todavía la fusión no se había concretado, sino que se concretó el 29 de diciembre de ese año [2008]. Nosotros estábamos transcurriendo una etapa que se llamó “100 días del Radisson”, en donde participaron ejecutivos de primera línea de ambos bancos, ABN y Santander, y de todas las áreas: directores de red, comerciales, legales, comunicación, recursos humanos, entre otras. Nos juntamos durante ese tiempo para ver las mejores prácticas de ambos bancos, los modelos de trabajo, los planes que tenían, y de ahí sacar el mejor esquema a futuro.

Esto que te comentaba, de la crisis económica internacional, no fue un dato menor. Santander, como estrategia de comunicación durante y previo a la fusión, trabajó bastante apoyado en la fortaleza del Banco a nivel internacional. A nivel local, ABN tenía una fuerte presencia y, a nivel internacional, era un banco de menor escala que el Santander, ya sea a nivel de cotización bursátil, de beneficios, como de reconocimientos. Viste que hay revistas financieras internacionales que nombran [califican] a los bancos a nivel mundial, regional, en América Latina y nivel país. ABN, a nivel país, sí tenía determinados logros pero, a nivel internacional, Santander estaba mejor posicionado. Tratábamos de apoyarnos en eso. La contracara de la crisis financiera es que si hay bolsillo grande también se puede salir a hacer buenos negocios. Santander ese año [2008] hizo varias adquisiciones. Hubo compras en Estados Unidos, Inglaterra, entre otros. Es decir, Santander creció. Entonces, parte de lo que se comunicó fue la fortaleza de Santander a nivel global, que era un asunto que el mercado debía conocer más. Luego había que tratar de trabajar el tema de la confianza que está detrás de todo. Los bancos, en general, no gozan de la mejor imagen. Esto trasciende tiempos y regiones. Por eso la reputación es uno de los aspectos a tener en cuenta cuando se habla de gestión de imagen. Yo creo que hoy en día lo que se busca generar, mucho más que una acción a corto plazo que sea una bengala, es credibilidad y *queribilidad*, empatía con la marca a mediano y largo plazo. Entonces, conocer esto que mencionás, la crisis financiera, vuelve necesario hacer una estrategia considerando este aspecto, el entorno.

B.G.: Santander adquirió varios bancos a nivel mundial. ¿Qué relación hay entre la campaña uruguaya realizada por Punto con las campañas internacionales? ¿Cuál es la influencia de Grupo Santander?

M.M.D.C.: Santander, en todas las áreas, solicita reportes matriciales. En este caso, la División América, que agrupa a los países de América en donde Santander está presente. Las oficinas están en España y ellos nos gestionan como región. Y también hay reportes a nivel corporativo. Yo tengo jefes de la División América y tengo jefes corporativos. Ellos tienen pautas claras, en muchos casos, pero no suelen definirte la concreción de la estrategia. Sí hay una estrategia de negocio que se plantea en una convención anual de directivos, en España, a la que he tenido la suerte de ir. Van los directivos de todos los países, y el Presidente comenta cómo ha ido el año anterior y plantea la estrategia. La estrategia de negocio debe definir la estrategia de comunicación. Si de la estrategia de comunicación no secunda la estrategia de negocio, si no la acompaña, la imagen posterior va a ser esquizofrénica. Entonces, bajo ese paraguas es que uno sabe qué prioridades va a tener el Banco y, por tanto, cómo acompañarlo desde la comunicación. Pero no te definen cómo tienen que ser tus campañas. Sí hay campañas corporativas, por ejemplo, hubo un año que se hizo una campaña que planteaba el concepto de “somos un banco a pie de calle”.

B.G.: Sí, la vi. Estaba filmada en contrapicado...

M.M.D.C.: Sí, exacto. Buscaba transmitir que somos un banco cercano, que es una de las cosas que Santander quería transmitir y, según los estudios de mercado, ha logrado hacerlo. Como te decía, puede venir una campaña corporativa, institucional o los patrocinios corporativos: Fórmula 1, Copa Santander Libertadores o de Copa América, pero nunca te van a decir cómo tiene que ser tu campaña a nivel local. De todas formas, ellos tienen que aprobar, no sólo la campaña, sino todos los materiales que salgan con la marca Santander, y en esto son muy rígidos. Yo hago un folleto, y ese folleto se debe enviar a España para que lo aprueben, pero no te dicen de antemano cómo debe ser. Más bien es un tema de aplicación de marca y de que uno no se olvide de determinados parámetros que ellos consideran importantes.

B.G.: ¿El concepto que acá se manejó, “crecer” y “hasta donde llegan tus ideas llega tu banco”, fue único en Uruguay? ¿En Brasil, por ejemplo, fue otro?

M.M.D.C.: Sí, y yo creo que es muy sano eso y lo defiendo mucho cuando tengo que defender estas cuestiones en España. Cómo decir determinadas cosas o las estrategias de comunicación, debemos adecuarlas a lo local, al mercado, a lo que éste valora, a tu competencia. No son las mismas preocupaciones y no son los mismos atributos a comunicar en todos los mercados. Tus clientes o

potenciales clientes, depende a quien quieras llegar, o la comunidad en general o las autoridades, no son iguales a los de España, Argentina o Brasil. Eso es importante que te lo respeten. Siguiendo la estrategia de negocio y la estrategia de marca, que uno debe respetar, la concreción y cómo vamos a transmitir la comunicación para tal producto o si el Banco necesita posicionarse de tal manera, porque empezó a jugar un nuevo actor o porque se va un actor... eso es bueno que se defina a nivel local. Santander lo respetó mucho y, en general, es la política que utiliza. Fue un trabajo en conjunto que tuvimos con la agencia de publicidad.

B.G.: Sobre la cultura y filosofía de Santander y ABN. Carina, de la agencia, me las definió como “el agua y el aceite”. ¿Por qué como “el agua y el aceite”? ¿Cómo era cada una de ellas?

M.M.D.C.: Lo más probable es que tú juntes dos empresas y sea como juntar dos familias, o sea, son diferentes. Sus cabezas son diferentes, sus historias son diferentes, tienen enfoques de negocio diferentes. Siempre las fusiones o adquisiciones son consideradas como los momentos más críticos de cualquier empresa. Críticos hacia los clientes, porque, hablando en números gordos, el 50% de los clientes no nos eligieron. Por algo habían elegido a ABN y no a Santander. ¿Cómo hacer con ellos para que consideraran que Santander era tan bueno, u ojalá mejor que ABN, y se quedaran y confiaran? Y también es un período crítico hacia la interna. Después, para los otros públicos que uno siempre debe considerar desde la comunicación: líderes de opinión, autoridades, periodistas, comunidad, accionistas, etcétera, de alguna manera, va a desbordar lo que tú logres con clientes y empleados. Lo bueno y lo malo que toda fusión tiene, y que nosotros también hemos tenido, traspíes en los servicios, o quizás hay un empleado que no está tan contento y se lo transmite a otro. Eso es natural que suceda, esto no es un régimen militar, es una empresa con vida, la gente viene y “es”, y trabaja. Por eso los clientes y los empleados son dos públicos en los que había que hacer foco. La cultura interna era clave atacarla. ¿Por qué? Porque son dos empresas diferentes y porque tenían dos enfoques de negocios diferentes, al punto que la compra fue por complementariedad, no porque tengamos lo mismo, sino porque ABN estaba fuertemente, por ejemplo, en banca preferencial, un segmento de rentas altas, muy bien posicionado con el negocio Van Gogh, y Santander estaba más enfocado en lo masivo, a nivel de consumo y Pymes. Entonces, se compró por la complementariedad. Había estrategias de negocios diferentes y, por tanto, culturas para mantener esos negocios diferentes. No necesitás el mismo perfil de personas o la misma forma de trabajar si vas a hacer una cosa o si vas a hacer otra. Eran empresas diferentes, con focos diferentes, historias, cabezas y casas matrices diferentes. No es lo mismo un banco holandés que un banco español, y eso también define la cultura.

B.G.: ¿Por qué no es lo mismo?

M.M.D.C.: Hay determinados aspectos de la cultura que, de alguna manera, reflejan la forma de ser holandesa o española. En ABN se hizo una encuesta en la interna, a los propios funcionarios, para descubrir cuál era la cultura de cada uno de los bancos. Santander estaba muy asociado a “el ponerle corazón”, “ponerse la camiseta” y luchar. Si te pones a pensar lo español es muy así...

B.G.: Pasiona.

M.M.D.C.: Sí, pasiona. Y también se transmitía en la imagen, porque estudios de imagen definían que Santander era percibido como un banco cercano, masivo, de conveniencia, y ABN un banco más serio. Santander más estridente, ABN un banco de personas mayores, formales, serias, un poco más frías, pero también con lo positivo de la “norma” o la “disciplina”. Las casas matrices también hacen a la cultura de la gente. Hubo todo un desafío en la interna y sigue estando, porque uno no puede decir que hay una integración cultural en tres años. Las integraciones culturales tardan bastante más e implican un acercamiento explícito.

B.G.: ¿Y cómo se gestionó durante la fusión la integración de estas dos culturas y tipos de públicos tan distintos?

M.M.D.C.: Hubo varias acciones. Para empezar había que informar. Si no informás, la gente no iba a saber dónde estaba parada y tampoco iba a poder acercarse al otro. Se hizo un portal exclusivo para los funcionarios de ambos bancos en el que podían consultar directamente a Jorge Jourdan todas las preguntas que tuvieran. Su pregunta era anónima y la respuesta era pública. Efectivamente, a Jorge le llegaba de manera anónima y eso hacía que fuéramos sacando un poco el miedo por la desinformación. Esto se llamó “Santander Responde”. Había comunicados de manera recurrentes que decían “estamos en esto”, “se compró esto”. Hubo una reunión en setiembre a la que se invitaron a todos los funcionarios de Santander y ABN, y ahí se explicitó el organigrama final, una de las cosas que a la gente le interesa saber. La fusión terminó siendo el diciembre, pero ya en setiembre la gente sabía quién iba a quedar dónde. Es un tema que no es menor. Nadie va a acercarse a otra persona si está inseguro, si no sabe dónde está parado.

Después estuvo la integración desde lo laboral, desde las competencias, desde lo que nos tocaba hacer. En ese sentido el trabajo previo que se hizo fue muy bueno. Analizamos cómo se trabajaba en cada uno de los dos bancos, entre pares se definía qué era lo mejor, cuáles eran las mejores prácticas y se definió cuál era el banco al que se quería llegar. Y en ese proceso no estaban solo los gerentes de cada área, sino todos los colaboradores.

Y después, hay un área más informal que también se trabajó. Venía una carrera que estaba auspiciada por Santander, la *Reebok*, y se puso un *personal trainer* y la gente iba a practicar con él, y después se corrió la carrera. Hubo actividades con hijos de funcionarios. Y al poco tiempo vino Pelé. Te voy a contar esta anécdota. Pelé es el embajador de la Copa Santander Libertadores. Es una figura que acompaña mucho a la marca. Tuvimos la suerte de que vino, porque lo que logró a nivel de la gente, de repercusión en prensa, fue tapa de diario en todos los medios: Pelé con su chaquetita roja. Y a nivel de clientes, vos no te imaginás, los clientes pidiendo estar en un encuentro con Pelé. A nivel de funcionarios también. Se hicieron dos actividades: una en la mañana con todos los empleados, se armó una cancha, y la gente no sabía que iba Pelé. Cuando apareció la gente enloqueció como un estadio. La gente tenía una cámara descartable que afuera decía: “Por si la gente no te cree con quién estuviste esta mañana”. La gente se sacaba fotos, generó mucha euforia. Se entregaron los premios “Sos Pelé”, “al mejor esto y lo otro”, entonces también se reconocieron entre ambas instituciones. Pelé estuvo hablando sobre el trabajo en equipo. La gente no podía creerlo. En el medio hubo una conferencia de prensa y almuerzo con clientes. Lo tuvimos intenso a Pelé. En la tarde hubo un picadito en la calle. Previamente habíamos hecho un día un picadito, cuando terminó la hora de trabajo en sucursal, vestidos como estaban. Y se había llevado a jugadores de renombre. Este picadito fue el antecesor de la llegada de Pelé. Ahí lo que se hizo fue la revancha del picadito en 18 de Julio. Se cerró la calle, la gente miraba como un espectáculo y Pelé dio el puntapié inicial. Se hizo una manga como la que hay en el estadio para la salida de los jugadores. Los equipos estaban formados por personal de ambas instituciones. Cuando vi a los equipos abrazados, cantando, arengándose entre ellos, yo pensé: “Acá no hay verde y rojo”. Entonces, también desde lo informal se integró. A través de la responsabilidad social también se integra constantemente, porque a las actividades de responsabilidad social vamos todos, nos vemos desde otro lado, podemos ir con hijos.

La entrevistada muestra en su computadora el video recopilador de la actividad con Pelé²⁷⁵.

²⁷⁵ El video se adjunta como anexo.

B.G.: Desde el momento en que se decidió la fusión hasta que se efectivizó, Santander emprendió un plan de gestión de prensa y lanzó la campaña *Grandeza y cercanía*. ¿Qué pasó con el ABN a nivel de comunicación externa?

M.M.D.C.: Siguió trabajando, pero se trató de bajar la comunicación institucional. Yo entiendo que es un error, y por lo visto no todos los bancos lo consideran así, que cuando tú sabes que un banco se está por vender, seguir diciendo que sos “el”, que sos el mejor, que sos el más grande, etcétera. Lo que se hizo fue continuar la comunicación de productos, pero a nivel institucional, se fue bajando el volumen hasta el momento en que se silencia absolutamente cuando la marca Santander, en un fin de semana de diciembre, termina de cambiar todos los lugares en donde estaba el logo del ABN por la llama y el rojo del Santander. Todas las sucursales, papelería y uniformes. Fue una cosa interesante, ese fin de semana fue intenso. Pero, por ejemplo, a nivel institucional ABN estaba en diferentes equipos de rugby y otros eventos, y eso ya se podía ir cambiando desde antes. Entonces, de a poco se fue cambiando. Fue progresivo el hecho de que espacios del ABN los fuera adquiriendo Santander. La marca ABN iba bajando el volumen, no gritaba más. Tenía sí comunicación de algunos productos y, evidentemente, a nivel de gestión, se seguía haciendo gestión con clientes. Pero no fue que llegaron a la meta los dos gritando y de un día para el otro ABN dejó de existir. Se procuró que eso fuera algo gradual.

B.G.: En la campaña publicitaria nunca se lo nombra al ABN. Se dice “nos fusionamos”, pero de otra forma.

M.M.D.C.: Sí. Si tú te reparás en el lenguaje siempre se planteó como una fusión y no como una adquisición, pero fue una compra y ABN dejó de existir. Como para nosotros lo importante era transmitir el espíritu con el que se estaba realizando esa compra, consideramos conveniente transmitirlo en todo sentido. Ojo, se sabía y era explícito que se trataba de una compra, cuando uno lo explicaba a nivel periodístico había que decirlo. No era una cuestión de desinformar, por el contrario, se informó claramente todos los pasos y la prensa estuvo informada de todo lo que se le pudo informar, y en todo momento. Pero a nivel de trato y en diferentes tipos de conversaciones, siempre se manejó el término “fusión”, justamente, para transmitir que no iba a ser poner bandera y matar todo lo anterior. El proceso en el Radisson demuestra que fue así. Se continuaron con muchas prácticas que hacía el ABN, con negocios que hacía el ABN, procesos que hacía que el ABN, y gente, ya que el organigrama es multicolor. “ABN” no era una palabra prohibida, pero cuando se habló de crecer se sabía que era porque estaba pasando esto. Era una noticia que ya se recontra venía manejando en el

mercado y en la prensa y, además, hubo conferencias de prensa y ahí, por supuesto, que decís y explicás la compra. Pero en la publicidad no se vio necesario ni conveniente decir: “ABN deja de existir”. Ya se sabía.

B.G.: ¿Qué fue el “S-Día” o el proyecto “S-Día”?

M.M.D.C.: Viste que a veces se dice el “Día D”, bueno, “Día S” por Santander. Simplemente... En estas cosas uno no tiene la fecha concreta. Siempre hablás desde la planificación en referencia a ese día. Fue el 29 de diciembre y lo supimos 10 días antes. Ya teníamos todo pronto. La gente llegó el 29 y tenía en su escritorio “Hoy es S-Día”...

B.G.: Y tenía un “S-kit”.

M.M.D.C.: Sí, ¿lo viste?

B.G.: No, lo vi en el video del caso.

La entrevistada busca el “S-Kit”

M.M.D.C.: Recibías esto: una carpeta con tu nombre, este folleto con información de Santander, mensaje del Presidente del Grupo. Este folleto era a nivel global. Y después, diferente información y materiales. Una carta del Presidente... “Finalmente hemos llegado a ese día en donde la organización creció y crecimos cada uno de nosotros”. Había un cuaderno, lapiceras y cosas básicas. También había un número de teléfono de ayuda. Se hizo una mesa de ayuda para que los empleados pudieran llamar a ese teléfono y consultar. Y después lo que se dio, que para mi fue un detalle interesante, fue el porta tarjetas y adentro tus tarjetas... Ya todos tenían sus tarjetas. Ya estaba el mail puesto para ese día. Es un tema de identidad e identificación. Y después estaba el desplegable que decía “crecer” y pedía a los funcionarios que escribieran. Era lo que acompañaba a la campaña.

B.G.: ¿Con qué objetivo se decidió integrar personal de Punto y Quatromanos a la interna del Banco?
¿Cuál era su función?

M.M.D.C.: La misma que tienen afuera, pero estando sumamente involucrados y a la orden para tomar medidas en el momento que se requiera. En una empresa como Santander la gestión de prensa y la gestión de la comunicación publicitaria son clave. Son dos alas de la estrategia de comunicación.

B.G.: ¿Y cómo se articuló la gestión de prensa con la comunicación publicitaria?

M.M.D.C.: Vinculación permanente. De hecho, cuando suceden hitos, está el comité de crisis que, evidentemente, está integrado... A veces no es un comité integrado por personas que físicamente están juntas, pero sabés que vas a recurrir a la agencia de prensa y de publicidad, y en la interna a todos los actores que sean necesarios, en caso de que surja cualquier cosa. ¿Qué pasa si dejaban de funcionar todos los sistemas? Había muchos “sis” que teníamos que tener bajo el radar de si sucedían y poder actuar con severidad. Yo los considero dos socios estratégicos, más que proveedores.

B.G.: ¿A nivel de gestión de prensa se hizo un plan? ¿Qué acciones de emplearon?

M.M.D.C.: Ante todo información permanente. Lo primero que la prensa quería saber era cuándo iba a ser el día, y eso no se sabía. El organigrama se les informó cuando se tuvo y se difundió públicamente. La posibilidad de vinculación con el Banco siempre estuvo. Y después se fueron transmitiendo fortalezas que tiene el Santander que eran desconocidas a nivel local.

B.G.: ¿Cuáles fueron los mensajes clave para los diferentes públicos?

M.M.D.C.: Había mensajes clave sí. Muchas veces la comunicación hacia los diferentes públicos no es a través de la publicidad masiva, justamente, porque estás apelando a diferentes públicos. A nivel de grandes empresas tiene que haber un mensaje clave de continuidad, de solvencia y de seguridad. Para eso, ejecutivos de Santander y ABN iban juntos a visitarlos. Vos cuando pensás en cómo tienen que llegar determinados mensajes, la publicidad no es la única, ni la principal y, muchas veces, no es

la más conveniente y, otras veces, no debería ni existir para llegar a determinados públicos. A nivel publicitario fue lo masivo, que es lo que se busca a través de la publicidad masiva, y eran mensajes que queríamos que recibieran todos. Pero después hubo que comunicar diferentes tipos de mensajes. Todos los clientes recibieron información que decía qué cosas iban a cambiar y qué cosas seguían igual. Se informó a través de comunicación directa.

B.G.: ¿Y a todos los clientes se les comunicó lo mismo?

M.M.D.C.: No. Había determinada información que tenía que llegar a todos, que era masiva o uno a uno, pero a todos... pero había otro tipo de mensajes que eran diferentes y que había que ir a los clientes, por ejemplo, clientes preferenciales, “y ahora qué pasa con...”. Reunión uno a uno. Eso es la adecuación que hay que tener para entender que a diferentes clientes con diferentes intereses conviene informarles de diferente manera.

B.G.: A nivel más general, en cuanto al marketing y las estrategias de comunicación en el sector bancario. ¿Cuáles son las especificidades de este sector?

M.M.D.C.: Creo que cualquier producto o servicio que comuniqués va a ser igual y diferente a otros. Es diferente porque es un producto diferente. ¿Qué atributos tiene que comunicar? Depende. Al ser un servicio y al manejar dinero, la seguridad y la confianza subyacen, de forma explícita o implícita en el entorno que generas o en el mensaje que das, pero son cosas que tienen que estar. Después vas a tener que adecuarte mucho al posicionamiento propio de tu banco. No todos los bancos dicen lo mismo. Tiene que estar ese tema de “yo como banco te vendo confianza”, pero no todos dicen lo mismo. Depende de la estrategia de negocio que tengas, si sos un banco universal enfocado en todos los clientes o sos un banco de nicho, la comunicación va a ser diferente, los mensajes que transmitas van a ser diferentes, los medios en los que pautes van a ser diferentes. Yo creo que existe lo propio de cualquier categoría, que comunique como debe comunicar su categoría, pero que depende muchísimo del posicionamiento específico de la institución.

B.G.: ¿Y “lo propio de la categoría” hace referencia a la confianza, la solidez, la seguridad y a algo más?

M.M.D.C.: Creo que el tema de la buena gestión también es importante: un banco que cuide a sus clientes, pero además sabe darles la mayor rentabilidad, en el caso de depósitos, o la mejor tasa, en caso de un crédito. También la eficiencia desde ese lado, el buen producto, que sean beneficiosos para los clientes. Cuánto acentúes uno u otro también dependerá del momento... Creo que la versatilidad que hay que tener implica entender el momento de la institución en función del contexto, de sus objetivos y de los clientes, principalmente.

10.3. Resumen del *case* [caso] de la campaña de fusión del Santander presentado por la agencia Punto Ogilvy para los premios Effie

Desafío Estratégico y Objetivos

1) ¿Cuál fue el desafío de la estrategia de comunicación?

En el 2008 tras sucesivas negociaciones a nivel global del Grupo Santander y en lo que podríamos definir como un movimiento poco predecible para la situación competitiva de la banca local, Banco Santander Uruguay concreta la compra de la operación local del ABN Amro. En ese momento el ranking de los bancos locales ubicaba a ABN como el competidor privilegiado de la banca privada con 29.081 millones de pesos en depósitos, detentor de, entre otros negocios, la Banca Preferencial Van Gogh y a Banco Santander como un seguidor, despegado de otros bancos de menor volumen pero en el cuarto puesto en el ranking de bancos privados con 21.520 millones de pesos en depósitos. Una adquisición bancaria como esta puede ser un éxito o un fracaso y eso guarda una relación más estrecha con la forma en que se procese la incorporación del nuevo banco que con la decisión específica de la compra. Quedaba así planteado el desafío de demostrar si era posible o no que, en esta ocasión, “el pez chico se comiera al pez grande”.

Comenzaba así el arduo trabajo de incorporar los negocios, las estructuras y las personas a una nueva dinámica, hecho que se concretaría el 29 de diciembre de 2008 con la habilitación de la compra por el Banco Central del Uruguay y se desarrollaría durante todo el 2009 a la sombra de una de las peores crisis financieras de la historia de la banca internacional.

2) ¿Cuáles eran sus objetivos? Indique metas específicas.

En toda adquisición se producen pérdidas: volumen de negocios, sucursales, clientes, personal clave. En este caso, los objetivos de negocio eran múltiples, dado el volumen de la operación. De todas maneras, si nos referimos exclusivamente a los objetivos de negocio en los que la comunicación debía jugar un rol definitorio, podemos señalar: preservar la pérdida del capital financiero. La meta era mantener la pérdida del volumen de depósitos dentro de la media internacional estadística en este tipo

de fusiones. El promedio de pérdida de depósitos que se registra en una adquisición bancaria se ubica entre un 15 y un 20%. El Banco consideraría como exitosa la operación siempre que los porcentajes de pérdida se mantuviesen dentro de esa franja, lo que se traducía en que ese mismo número de clientes no optara por dividir sus depósitos entre Banco Santander y otros bancos.

En cuanto a los objetivos de comportamiento, en los que la comunicación debería jugar un rol determinante, podemos señalar:

a) Preservar la pérdida del capital humano. Evitar la fuga de líderes y personal clave y lograr su adaptación ante la incertidumbre de la adquisición y la demanda extra de trabajo era el segundo gran objetivo. El Banco se propuso trabajar sobre la plantilla total de funcionarios con el mismo criterio que el capital financiero: las pérdidas no debían de superar el 20%.

b) Creatividad (en función del objetivo comunicacional planteado / estrategia)

3) ¿Cuál fue su gran idea? ¿Cuál fue la idea que guió su esfuerzo? *La idea no debe ser su ejecución o slogan. Indíquelo en una oración.*

La idea de comunicación fue borrar definitivamente los fantasmas de la palabra compra o adquisición del proceso y trabajar en lo que llamaríamos a partir de ese momento: fusión.

4) ¿Cómo llegó a la gran idea? ¿Su idea tuvo su origen en el sentir del consumidor o de un canal o mercado / oportunidad de la marca? *Explique cómo se originó y cómo la gran idea guió el desafío.*

Se llegó a esa idea reconociendo las diferencias entre ambas culturas empresariales, reconociendo que ambos bancos tenían un pasado que tenía que ser respetado e incorporado al presente y trabajando para neutralizar las interpretaciones erróneas que podría acarrear el realizar un movimiento como estos en plena crisis económica.

5) ¿Cómo dio vida a la idea? *Describe y explique el fundamento de su estrategia de comunicación que dio vida a la idea, tal como nació de la visión y el desafío estratégico descrito anteriormente. ¿Cómo sus estrategias creativas y de medios trabajaron juntas?*

La estrategia de comunicación comenzó por fusionar las manifestaciones filosóficas de los bancos (“Haciendo posible más” + “El valor de las ideas”) y brindando razones a los clientes y a la opinión pública del motivo de esta decisión: dos bancos unen fuerzas para ofrecer más fortaleza y seguridad en uno de los momentos más difíciles de la banca. Este concepto se materializó en una frase que guió todos los esfuerzos: “Crecemos para hacer posible que hasta donde lleguen tus ideas, llegue tu banco”. Para ello se realizó una campaña multimedios (*spot* para televisión abierta y cine, carteles de vía pública, avisos de prensa, menciones de radio, y piezas de marketing directo) que desarrolló el concepto de crecimiento en un sentido amplio y como un proceso en los más diversos niveles, que transmitiera seguridad, tranquilidad, solidez y solvencia a la opinión pública, pero que al mismo tiempo diera la bienvenida e incluyera a los clientes del ABN respetando sus códigos de comunicación.

A su vez, bajo el mismo concepto se desarrolló una estrategia de contacto directo con todos y cada uno de los clientes, en Montevideo e Interior, mediante un impreso denominado internamente *Welcome Book* (“S- kit”) y se reforzó el vínculo con los clientes del Interior a través de carteles de vía pública específicos, donde se utilizaron clientes verdaderos del Banco.

Por último, se desarrolló una estrategia de comunicación interna que buscó accionar en el comportamiento de los antiguos y nuevos funcionarios denominada internamente como “S-Día”. El “S-Día” incluyó diversas tácticas de comunicación (serie de eventos, marketing directo, activación) que propiciaron el involucramiento de ambas plantillas de funcionarios consigo mismas y con el proceso operativo de la adquisición, de forma tal de que estas experiencias forjaran vivencias comunes y dieran cuenta de su capacidad para concretar grandes trabajos en equipo.

10.4. Materiales de la nueva identidad visual del BBVA

Bolsa institucional:



Adhesivo institucional para CD:



Materiales en sucursales:



Folleto enviado a clientes del Crédit:

BBVA

Bienvenido a BBVA.



adelante.

Usted forma parte de uno de los mejores bancos privados del país.

Cuando pasamos en la mejor forma de darle a bienvenida a su nuevo banco, queremos mantener todos aquellos servicios, atención y beneficios a los que Usted está acostumbrado. Porque queremos que se sienta como en casa desde el primer día.

Pero también pensamos que tenemos que darle más. Más cuentas, más productos, más seguridad, más formas de estar en contacto con su Banco. Porque queremos mejorar su vida, hacerla más sencilla. Para eso trabajamos día a día, contando con una oferta de productos y servicios innovador, basados en el conocimiento de nuestros clientes, con el objetivo de aportar las mejores soluciones.

Somos un Banco de personas para personas. Es un orgullo para BBVA que Usted sea una de estas personas.


RAFAEL GONZÁLEZ MONA
PRESIDENTE EJECUTIVO



Su nuevo número de cuenta

Usted tendrá un nuevo número de cuenta con el cual se identificará frente al banco. En todos los casos, este número tendrá 9 dígitos.

- 1** Si Usted tiene un único número de cuenta en Crédit de 7 dígitos y no tiene productos contratados con BBVA y a la fecha de la integración, deberá agregar 99 a su número de cuenta de Crédit Uruguay.
Si su número de cuenta en Crédit tiene menos de 7 dígitos, deberá anteponer 00 y a cantidad de ceros necesaria a hasta completar 9 dígitos.
Por ejemplo: Número de cuenta en Crédit 1111.
Número de cuenta en BBVA 02000111.
- 2** Las Cuentas Corrientes y Cajas de Ahorro en distintas monedas se identificarán como las cuentas de la cuenta principal. Esa identificación será un dígito que figurará continuación de su número de cuenta.
- 3** Si Usted tiene más de un número de cuenta en Crédit, paga sueldos o proveedores, o tiene algún tipo de producto contratado en BBVA, le invitamos a consultar su nuevo número de cuenta a partir del 1/4/2011 a través de los siguientes medios:

Consultando a su Ejecutivo de Cuenta.
Llamando a Línea BBVA (2) 1925.

La misma clave de seguridad

Puede seguir utilizando la misma clave de seguridad que siempre usó para acceder a la información de sus cuentas, tanto a través de la red de cajeros BANRED como en BBVA.net.

Cobertura automática entre cuentas

- En el caso que Usted tenga contratado o contratase este servicio, las cuentas también se cubrirán automáticamente durante el día.

Estado de cuenta

Desde el mes de la integración de los bancos, Usted recibirá dos estados de cuenta:
Un último estado de cuenta emitido por Crédit Uruguay con los movimientos realizados desde la última emisión de estado de cuenta y hasta la fecha de la integración de los bancos.
Un primer estado de cuenta emitido por BBVA en el que se mostrarán los movimientos posteriores a integración de los bancos.
A partir de la integración de los bancos, Usted podrá solicitar no recibir el estado de cuenta y consultar a través de BBVA.net, contribuyendo de esta manera preservar el medio ambiente.

Folleto enviado a clientes de BBVA:

BBVA

Su banco de siempre, más grande.



adelante.

10.5. Los primeros bancos en Uruguay

El artículo N°17 de la Constitución de 1830 establecía una serie de competencias, en materia económica-financiera, a la Asamblea General de la República. Tales competencias se relacionaban con la creación de un sistema bancario en el país naciente. “Aprobar o reprobado la creación y reglamentos de cualesquiera bancos, que hubieran de establecerse”²⁷⁶, establecía el mencionado inciso de la Constitución. En una primera instancia, este mandato fue interpretado de manera literal. Es decir, aquellas personas físicas o jurídicas que desearan crear un banco debían acercarse al Poder Legislativo para gestionar su aprobación. Más adelante, surgieron nuevas interpretaciones que dieron lugar a una reformulación del artículo a través de la promulgación de la Ley de 1965 y la implementación del régimen de “banca libre”.

La función del Poder Legislativo de evaluar y permitir la entrada de nuevas organizaciones al sector bancario significó la opción más condicional o restrictiva en la materia. No es casual que en la Constitución de 1834 esta competencia le fuera atribuida al Poder Ejecutivo. La primera evaluación por parte del Parlamento significó una forma de regulación severa para el ingreso de instituciones financieras e influyó fuertemente para que durante las dos primeras décadas de vida independiente, el país funcionara sin bancos propiamente dichos.

Sin embargo, no debe atribuirse a la regulación por parte del Poder Legislativo ser el único impedimento para la instauración o creación de entidades bancarias. La inseguridad socio-política, producto de la inestabilidad política, fue otro factor que influyó de manera negativa en los potenciales inversores. Durante esta época (1834), los establecimientos comerciales más importantes desarrollaban algunas funciones bancarias como, por ejemplo, recibir depósitos y otorgar préstamos. Esto, de alguna forma, explica lo mencionado anteriormente: si bien existía cierta actividad financiera, la misma no era realizada por bancos propiamente dichos.

Los dos proyectos de ley que durante este período de regulación parlamentaria recibieron la autorización del Parlamento fueron: el Banco Mauá y el Banco Comercial, y con ellos los primeros bancos privados del país. Ambas organizaciones, “hijas del mismo sistema legal, nacerán y se desarrollarán con perfiles marcadamente distintos”²⁷⁷.

²⁷⁶ Artículo N°17 de la Constitución de 1839 en Pivel Devoto, J. (1976), p. 8.

²⁷⁷ Díaz, R. (2003), p. 132.

El Banco Mauá comenzó sus actividades el 7 de octubre de 1850. Recibió el nombre de su fundador, Irineo Evangelista de Sousa, bautizado posteriormente con el título Barón de Mauá por el emperador de Brasil. El primer banco privado del país fue un banco de procedencia brasilera. Sus primeras actividades se registraron durante la Guerra Grande (1839 - 1851). Sin embargo, no fue hasta 1856 que el Banco comenzó a desarrollar actividades debidamente bancarias. Ese año, Mauá inauguró un establecimiento comercial en Montevideo, en donde incluso emitía papel moneda sin autorización parlamentaria. De todas formas, las relaciones entre el Banco Mauá con el gobierno nacional eran muy cercanas. En 1860 el gobierno abrió una cuenta corriente en esta institución. Y, en 1866, el Banco Mauá llegó a ser “la verdadera Tesorería del Estado”²⁷⁸, según afirmaba Tomás Villalba, quien se desempeñó, entre otras cosas, como Contador General de la Nación entre 1855 y 1858.

En el año 1858 se aprobó el proyecto de ley para la creación del Banco Comercial, y el 15 de octubre de ese mismo año la entidad abrió sus puertas en Montevideo. Esta institución, hermana del Banco Mauá, nació con características muy diferentes. No se le permitía emitir “sino por el duplo del encaje”²⁷⁹, en lugar de tres veces como había ocurrido con el Banco Mauá”²⁸⁰. Esta “discriminación” comenzó a marcarle un perfil de banco muy distinto al del primero, caracterizado por su independencia absoluta de las autoridades.

Durante esos años el mercado bancario tuvo una serie de movimientos interesantes. En 1858, además de la creación del Banco Comercial, se aprobó el establecimiento del Banco de la Villa de Salto. En 1863 se instauraron, sin autorización legislativa y, por ende, sin posibilidad de emisión, una sucursal del Banco de Londres y del Banco de América del Sur. En 1859 el Banco Mauá abrió sucursales en Salto y Paysandú.

Como se puede observar, la banca privada tuvo y mantiene hasta la actualidad una importancia fundamental en la historia y desarrollo económico, financiero y social del Uruguay. No fue hasta el año 1895 que se aprobó el proyecto de ley de creación del primer banco público de permanencia en el tiempo: el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU). Desde los primeros tiempos de Uruguay como país independiente existía el ideal de fundar un “banco nacional”, un “banco oriental”. Tras algunos intentos fallidos en la segunda mitad del siglo XIX, “el sueño se hace realidad”. A las 10 de la mañana del 22 de octubre de 1896 abrió las puertas del edificio ubicado en la esquina de Cerrito

²⁷⁸ Díaz, R. (2003), p.133.

²⁷⁹ El encaje es un porcentaje del total de los depósitos que recibe una institución financiera.

²⁸⁰ Op.cit., p.134.

y Zabala, el Banco de la República Oriental del Uruguay. Su creación representó la “concreción de las aspiraciones de numerosos grupos que, hasta ese momento, no tenían acceso al crédito y al dinero o debían recurrir, en condiciones de usura, a los bancos privados y a diversos prestamistas (pulperos, barraqueros, comerciantes)”²⁸¹.

10.6. Historia del Banco Santander – Grupo Santander

El Banco Santander se formó en torno al negocio de las exportaciones de trigo y cereales de Castilla (España) por el puerto de Santander, además de las importaciones de productos de América. Oficialmente, se creó como banco de emisión en el año 1857. Mantuvo el rol de emisor de papel moneda hasta 1874, año en el que, debido a la resolución adoptada por el entonces Ministro de Economía, José Echegaray, dicha actividad quedó reservada al Banco de España, de forma exclusiva. El Banco Santander aceptó en aquel momento la oferta de permanecer como banco comercial.

En el año 1923 el Banco comenzó su expansión, limitada en un principio a la región. En 1934, primero bajo la dirección general y luego bajo la presidencia de Emilio Botín-Sanz de Sautuola y López, se produjo una inmensa expansión, acelerada en 1946 por la absorción del Banco Mercantil, que en aquel momento era el de mayor cantidad de sucursales en la zona. Más adelante, tuvo lugar la absorción del Banco Continental, la Banca Jover y el Banco Comercial Español. En 1984 el Ministerio de Economía y Hacienda le adjudicó el Banco de Murcia y el Banco Comercial de Cataluña, como consecuencia de la reprivatización de los bancos del Grupo Rumasa. Se constituyó así el Grupo de Banco Santander.

La adquisición del Banco Español de Crédito (Banesto) en 1994, se convirtió en un hecho histórico de fundamental trascendencia para la historia del Santander, ya que lo situó en la primera posición en el mercado español.

En enero de 1999, Banco Santander y Banco Central Hispano protagonizaron la primera gran fusión bancaria en la Europa del euro. De esta forma, nació la mayor institución financiera de España y líder en Iberoamérica.

En 2007 el Banco celebró su 150 aniversario siendo el duodécimo banco del mundo por capitalización bursátil, el séptimo por beneficios y la organización con la mayor red de distribución minorista del

²⁸¹ <http://www.bancorepublica.com.uy/web/guest/institucional/banco/historia>

mundo occidental con 15.000 oficinas. Hoy tiene más de 3 millones de accionistas y 193.000 empleados en todo el mundo. Constituye el principal grupo financiero de España y América Latina²⁸².

De lo anterior se desprende que la historia del Banco Santander está marcada por fusiones y absorciones entre entidades del mismo sector. Esta condición lo llevó a convertirse en el grupo financiero más grande de España y Latinoamérica. Incluso Santander llegó a Uruguay tras la compra de otro banco, el Banco Litoral, en 1982. Durante muchos años mantuvo el nombre del original, pero luego fue cambiado por Banco Santander.

10.7. Historia del BBVA – Grupo BBVA

La historia de este grupo financiero, en realidad, es la historia de muchos bancos. Comenzó en el año 1857 cuando la Junta de Comercio de España fomentó la creación del Banco de Bilbao. Sus funciones eran la emisión y descuento de papel moneda. En 1972 el Banco perdió la facultad de emitir billetes propios y comenzó un proceso de reorganización interna, comenzando a dedicarse a la banca comercial tradicional: préstamos y descuentos.

En 1901 se creó el Banco de Vizcaya, el cual realizó sus primas operaciones en la zona de Bilbao, extendiéndose poco a poco en todo el territorio español. Sus actividades se desarrollaban en torno a la banca comercial. Durante el siglo XX el Banco de Bilbao trabajó para aumentar su alcance como institución financiera, integrando otros bancos hasta crear un sólido grupo financiero. Por su lado, el Banco de Vizcaya seguía creciendo y consolidándose como un banco general moderno. En la década del 80, participó en el proceso de colaboración con algunos bancos afectados por la crisis económica. Así desarrolló una política de crecimiento intenso mediante fusiones y adquisiciones, operaciones que lo convirtieron en un poderoso grupo financiero. En el año 1988 se firmó un acuerdo de fusión entre el Banco de Bilbao y el Banco de Vizcaya, para dar lugar así al BBV²⁸³.

Casi 10 años más tarde, en 1999, BBV y Argentaria²⁸⁴ se fusionan con la meta de seguir creciendo y creando valor para sus clientes. El Banco adquiere un tamaño considerado y fuerte solvencia patrimonial. Se convirtió en una gran estructura financiera, factible de diversificar geográficamente

²⁸² http://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Santander-/Acerca-del-grupo/Acerca-del-Grupo-.htm

²⁸³ <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/conozca/historia/ampliaci/index.jsp>

²⁸⁴ Corporación Bancaria de España. Entidad pública financiera creada en 1991 y privatizada entre los años 93 y 98.

sus variados negocios. Tras adoptar la marca única, BBVA, en el año 2000 el crecimiento y la consolidación del Banco recibe un empuje sustancial²⁸⁵.

Actualmente BBVA es un grupo multinacional que ofrece todo tipo de servicios financieros. Está formado por 95.000 empleados en todo el mundo. Tiene 35 millones de clientes y más de 1 millón de accionistas en 32 países²⁸⁶. BBVA llegó a Uruguay en el año 2002 tras la fusión de dos importantes bancos: BBV Banco Francés Uruguay S.A y Banco Exterior de América S.A Argentina²⁸⁷.

²⁸⁵ Op.cit.

²⁸⁶ Op.cit.

²⁸⁷ Op.cit.

10.8. Breve inventario de figuras retóricas

Jacques Durand propone el reconocimiento de dos grandes grupos de figuras retóricas:

- a) Metáforas, aquellas que actúan en la sustitución de un significante por otro. Por ejemplo: las metáforas y metonimias.
- b) Parataxias, aquellas que alternan las relaciones entre signos sucesivos. Por ejemplo: la anáfora, la elipsis y la suspensión.

La figura retórica puede definirse como una operación que modifica ciertos elementos de una proposición simple, y se sitúa en el nivel del sintagma. La variedad de figuras retóricas clásicas puede reducirse a un número pequeño de operaciones. Hay dos principales: la adjunción, que tiene lugar cuando se añade uno o más elementos a la proposición, y la supresión, cuando se quita o suprime uno o varios elementos de la proporción inicial. De estas operaciones fundamentales surgen dos operaciones derivadas: la sustitución, una supresión seguida de una adjunción, es decir, se suprime un elemento para reemplazarlo por otro; y el intercambio, producido por dos sustituciones recíprocas, es decir, cuando se alteran dos elementos de la sustitución²⁸⁸.

Algunas figuras retóricas que operan mediante la adjunción son:

- a) Repetición. La retórica reconoce una gran cantidad de figuras de repetición, que se diferencian entre sí por la sustancia del elemento repetido (sonido, palabra, grupo de palabras) o por la ubicación de este elemento en el circuito hablado, por ejemplo, cuando se posiciona siempre al inicio o fin de una frase. Algunas figuras de repetición son: anáfora, rima y aliteración, entre otras. “La repetición puede estudiarse en una doble relación de identidad: identidad de la forma e identidad del contenido”²⁸⁹.
- b) Similitud. Se diferencian aquellas que descansan sobre una similitud de forma y las que proponen una similitud de contenido. La figura que mejor ejemplifica el primer caso es la rima, y la similitud de contenido se observa en la comparación.

²⁸⁸ Durand, J. (1970).

²⁸⁹ Marafiotti, R. (1993), p. 223.

- c) Acumulación. Surge cuando se adjudica a una proposición elementos diferentes. Hace referencia a dos significados: la cantidad y el desorden. En el segundo caso los personajes y objetos se presentan desordenados, apilados, entreverados. Predomina el caos sobre la estructuración.
- d) Oposición, que puede evidenciarse de dos formas dependiendo de si la oposición es de forma o de contenido. En el primer caso tiene lugar el enganche y en el segundo la antítesis. El enganche surge, por ejemplo, en la publicidad gráfica en la que el aviso parece dividido en dos páginas y el lector debe recomponer el mensaje. La antítesis, por su lado, presenta situaciones contrapuestas y la marca anunciante es la encargada de solucionar este conflicto. La antítesis puede manifestarse, incluso, desde el nivel del contenido²⁹⁰.
- e) Paradoja. Consiste en la unión de dos ideas que, en principio, se presentan como imposibles de concordar. Incluso podría afirmarse que la paradoja propone semejanzas que en realidad son falsas. El objetivo de esta figura es invitar a la reflexión. Guarda relación estrecha con la antítesis, ya que muchas veces se aplica en el discurso publicitario para la resolución de la antinomia o contradicción irresoluble: “la marca es el instrumento milagroso que viene a aportar una solución a un dilema al que hasta el momento no había cómo escapar”²⁹¹.

Algunas figuras retóricas que operan mediante la supresión son:

- a) Elipsis. Figura opuesta a la repetición, y a que en lugar de presentar varias veces sucesivas el mismo elemento, busca poner énfasis mediante la omisión de algunos de los elementos de una imagen o proposición. A nivel visual la elipsis implica la supresión de ciertos elementos de la imagen, sean objetos o personajes, que hace que la imagen sea percibida como incompleta.
- b) Suspensión. Ocurre cuando se atrasa la aparición de un elemento del mensaje mediante otros recursos textuales. A nivel gráfico, por ejemplo, se manifiesta en anuncios de dos páginas en donde la primera página busca despertar el interés por la siguiente, que es la encargada de develar el misterio. La suspensión es una figura altamente distinguible en las campañas publicitarias de expectativa.

²⁹⁰ Marafiotti, R. (1993).

²⁹¹ Durand, J. (1970), p. 22.

- c) Metonimia. Esta figura tiene como protagonista a las cualidades, no a los elementos, como ocurre en la sinécdoque. La metonimia surge, en primera instancia, mediante la expansión de la cualidad, nombrando a las cualidades parciales que componen el objeto y, en segunda instancia, mediante la supresión de dichas cualidades parciales menos una²⁹². “Se trata de distintos tipos de sustituciones. Sustitución de la causa por el efecto, de un objeto por su finalidad, del todo por la parte”²⁹³.
- d) Sinécdoque. A diferencia de la metonimia, en la sinécdoque se produce una supresión de un elemento a través de la designación de otros elementos menores que lo componen. Implica una representación incompleta pero sugerente de la totalidad. Por lo tanto, la principal diferencia entre la sinécdoque y la metonimia es que en la primera el “elemento” es representativo de una realidad concreta formada por el conjunto de todas las partes físicas que la integran. En el caso de la metonimia la “cualidad” es representativa de un concepto abstracto, en cuanto parte de las cualidades que lo conforman.

La metonimia y la sinécdoque son dos figuras retóricas de gran importancia para la actividad publicitaria por su capacidad de alterar el significado total del contexto que las utiliza. “La selección de la cualidad o el elemento representativo de la totalidad conduce al receptor a interpretaciones muy orientadas, dejándole menor campo a su libre asociación y dirigiéndolo hacia un específico sector de su potencial intuitivo”²⁹⁴.

²⁹² Magariños de Morentín, J. A. (1991).

²⁹³ Marafiotti, R. (1993), p. 226.

²⁹⁴ Magariños de Morentín, J. A. (1991), p. 272.