

Reinventando la banca comercial

El futuro será para quien sepa aprovechar la increíble oportunidad de organizar, dado el conocimiento de características cruciales de los clientes, la aportación de los consumidores organizados a los negocios.

Qué es la banca comercial es una pregunta ingenua difícil de contestar. Como en los sedimentos del lecho de un río, esta banca comercial acumula toda una historia que se desvela con su análisis geológico. Nunca dejará de ser un intermediario que transforma plazos tomando a corto y prestando a largo; pero ésta no agota sus funciones. Decimos que la banca comercial es experta en el control del riesgo de sus inversiones de forma que poseer sus acciones es una manera inteligente y barata de diversificar nuestra cartera. Incluso nos atrevemos a pensar que la verdadera materia prima con la que trabaja un negocio de esta naturaleza es simplemente la información. Es esta última capa sedimentaria la que me proporciona la ocasión de elucubrar sobre la influencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en el futuro, más o menos inmediato, de esa banca comercial que se ha reinventado tantas veces a lo largo de una historia dedicada a satisfacer las necesidades financieras de sus clientes.

Hace un mes, en estas páginas trataba de explicar que la producción de los países avanzados derivaba a pasos agigantados desde la cadena de montaje y hacia la redacción de un periódico, tomando ambas formas de producción como metáforas de dos formas alternativas de generar valor (ver *La economía digital revisitada*, EXPANSIÓN, 2 de marzo). El empleado de banca ya no debía ser como un elemento de una cadena de montaje, sino como un periodista o como un *hacker linuxero*. Exagerando diría que en un patio de operaciones, como en la redacción de un periódico, se forman grupos de trabajo alrededor de una idea surgida por la interacción entre un empleado y un cliente y que se convierte en un proyecto bien identificado que el grupo de trabajo deberá llevar a la práctica. Exagerando aún más diría que el empleado de banca, como consumidor de sus propios servicios, puede ir mejorándolos lo mismo que hace un linuxero que lee el código abierto, lo adapta a sus necesidades y lo entrega al conocimiento común. Estas dos ideas metafóricas y exageradas muestran que las fronteras de la empresa bancaria se difuminan confundiendo lo *in* y lo *out* y me sirven para pasar a describir lo que, creo, son los dos rasgos más definitorios de la renovación o reinención de la banca comercial.

Jerarquías volantes

En primer lugar, y tal como resaltaba J. A. Navas, subdirector de EXPANSIÓN, hace algún tiempo (*¡Viva la clase media!*, EXPANSIÓN, 23 de febrero), ya hay algún banco que ha comenzado a poner las bases para poder organizar la plantilla por proyectos, abandonando la consolidación burocrática de niveles y utilizando una especie de jerarquías volantes, una idea ésta que quiere patentizar que uno puede ser hoy el coordinador de un grupo de trabajo y mañana un simple colaborador en otro grupo organizado para llevar a la práctica otro proyecto. Son las TIC las que permiten la organización interna según jerarquías volantes y lo peor para un banco sería tratar de adaptarse a ellas manteniendo una burocracia jerárquica no volante. Tecnología y organización han de ir de la mano; pero este caminar al unísono tiene pegas que la banca comercial tendrá que ir resolviendo en una carrera entre bancos en la que cada uno querrá llegar el primero a ese futuro que se inventa cada día. La coordinación de equipos que se acaban de formar entre gente que no necesariamente se tiene confianza mutua exige unas cualidades distintas a las que, sólo ayer, justificaban las jefaturas. Como la función específica en un momento determinado no consolida los incentivos, éstos deben estar asociados muy íntimamente al desempeño en esa función específica, lo que dificulta el cálculo por parte de cada empleado de su horizonte vital. Decidir quién y por qué se hará cargo de la dirección de un proyecto y de la coordinación del correspondiente grupo no es tarea fácil. Quien piense que esa responsabilidad debe recaer en el empleado más fiel se equivoca. La fidelidad es una cualidad del pasado que ya no cabe en una organización adaptada a las posibilidades tecnológicas. En el futuro ocurrirá lo contrario; sólo serán fieles y no abandonarán la organización aquellos que por sus características son a menudo coordinadores de grupo y cúspide de la jerarquía volante. Y quienes vayan a ser éstos no dependerá tanto de cualidades personales como de la posición que ocupen en la específica arquitectura de la red que se forme entre los miembros del equipo. Para acabar con la analogía con la redacción periodística me atrevo a decir que en esta manera de trabajar apoyada en las TIC no caben los secretos; trabajar para el banco que le paga a uno es trabajar para el sector, lo que ensancha el campo de juego y desplaza la competencia a otros terrenos a los que me referiré al final.

Aunque lo que acabo de vislumbrar en mi bola de cristal es bastante novedoso, no es lo más importante. Lo crucial para la reinención de la banca comercial es, en segundo lugar, la capacidad, proporcionada por las TIC, de utilizar la información que se maneja para la construcción de clases de usuarios que denominaré estilos de vida. Esta banca posee, en efecto, una información exhaustiva sobre las pautas de consumo de millones de clientes. Un análisis estadístico de esos datos -le llamemos o no *data mining*- permite a cualquier banco segmentar a los clientes en estilos de vida alternativos. Una periodista soltera BOBO (*Bourgeois Bohemian*) que conduce Volvo, come sushi, habita *Loft* y vacaciona rural es un ejemplo de estilo de vida que acarrea unas necesidades muy diferenciadas. No es difícil imaginar que en un futuro inmediato el marketing se centrará en paquetes de productos específicos ofrecidos a estilos de vida específicos. El CRM facilita esta segmentación e Internet hace posible un rapidísimo marketing viral dentro de cada estilo de vida. El Foro Santo Mauro, creado por EXPANSIÓN y Ernst and Young, destacaba en su primera reunión (ver EXPANSIÓN del 11 de marzo) este y otros aspectos sobre los que la banca comercial está ya trabajando y en los que se vislumbra el futuro ya que un presente centrado en productos y precios no parece tener mucho recorrido.

Estilos de vida

Sin embargo, me permito llamar la atención sobre un peligro en el que puede incurrir la banca comercial si cree que la competencia ganadora está en segmentar mejor el mercado. Tal como ya he dicho en relación a las jerarquías volantes, los secretos no sirven aquí tampoco. La identificación de estilos de vida alternativos debería verse al sector para, ahora también, ensanchar la cancha de juego. La competencia se desarrolla así sobre esa cancha ensanchada y versa sobre qué hacer con esos amplios catálogos de estilos de vida y cómo aprovechar las TIC para relacionar las jerarquías volantes que organizan y coordinan proyectos y los estilos de vida a los que queremos servir. Me parece que la banca comercial ha captado ya la posibilidad de hacerse con el 'excedente del consumidor' discriminando precios; pero que, sin embargo, todavía no parece dispuesta a explotar la verdadera oportunidad que se le presenta. Esta oportunidad radica, creo yo, en la organización en red de los miembros de cada estilo de vida para facilitarles el intercambio mutuo -o la formación de negocios-, garantizar, a un precio, la realización de esos intercambios comprometidos y finalmente, generar, promocionar y participar en negocios C2C en los que esta banca puede ir afianzándose como una e-Bay que, como decía hace un mes, es uno de los grandes negocios de la economía digital.

Finalizo. Entender la naturaleza de su forma de producción, adaptar su organización interna a las prestaciones de las TIC (solventando los problemas que acarrearán las inevitables jerarquías volantes), usar esas TIC para segmentar a la clientela según estilos de vida, crear productos diferenciados para esas clases de clientes de forma que se puedan discriminar precios, localizar correctamente el campo de batalla sin perder tiempo en secretismos, inventar negocios nuevos que agoten las ventajas del intercambio entre consumidores. Éstas son las líneas maestras de la reinención de la banca comercial. Este tipo de banca no tiene que competir entre diversas firmas en un mercado dado; tiene hoy que competir por un mercado ensanchado en el que los competidores no son los tradicionales. El futuro será para quien sepa aprovechar la increíble oportunidad de organizar, dado el conocimiento de características cruciales de los clientes, la aportación de los consumidores organizados a los negocios. La banca comercial está en una buena posición de salida para comenzar a explotar los rigurosamente inéditos negocios C2B; pero tendrá que luchar contra competidores tecnológicamente poderosos. He ahí el reto.

Juan Urrutia. Presidente del Consejo Editorial de EXPANSIÓN y Actualidad Económica.

Publicado en Expansión el 21 de abril de 2004.