

EL CLUB DE LA DIFERENCIACIÓN

Las prerrogativas de los consumidores de productos financieros: Caja Navarra

Muchas de las ideas innovadoras que estamos viendo triunfar han tenido su origen en el esfuerzo por poner en valor los recursos existentes. Han ido naciendo así esos "Océanos Azules", de los que nos hablan W.Chan Kim y Renée Mauborgne, espacios no disputados en los que la competencia se torna irrelevante. Y que suponen otorgar a los clientes una serie de posibilidades que los demás competidores del mercado no son capaces de ofrecer.

Cuando Caja Navarra definió su posicionamiento estratégico pensó en qué iba a diferenciarse de sus competidores. Sabemos que la mejor estrategia de diferenciación consiste en centrarse en algo barato y que sepamos hacer, algo ya existente que podamos poner en valor. Como ocurría a todas las Cajas, las decenas de millones de euros que Caja Navarra estaba invirtiendo en proyectos sociales en realidad no proporcionaban una clara ventaja competitiva: la sociedad ya tenía descontada la existencia de su Obra Social. Y surgió una forma de poner en valor ese coste: si los clientes, y no el Consejo de Administración, deciden el destino de ese dinero, los clientes considerarán la Caja como algo suyo, y seremos diferentes, seremos los únicos en hacerlo.

Nació así "Tú Eliges, Tú Decides". En menos de tres años los clientes de Caja Navarra deciden cada año hacia qué proyecto desean que vaya el dinero que la entidad gana con ellos. Miles de instituciones y ONG presentan sus proyectos para ser financiados. Cada cliente decide cuál quiere apoyar. Caja Navarra distribuye ya más de 40 millones de euros entre los proyectos que sus clientes han elegido, y les comunica a éstos cuánto ha ganado en el año con su intermediación financiera, y cuánto han aportado al proyecto seleccionado. El camino emprendido ya no tiene marcha atrás. Esa cuenta cívica constituye, sin duda, una revolución. Pero no es la única.

Los proveedores de proyectos se mueven con una rapidez inusitada, buscando clientes para la Caja; de este modo se aseguran la financiación de sus proyectos. Y los clientes, además, se están convirtiendo en voluntarios de muchos proyectos. La estrategia de diferenciación ha dado lugar a un modelo de negocio en red en el que los propios miembros de la red son los que venden. Un efecto no buscado está siendo uno de los principales dinamizadores del efecto buscado, acelerando de este modo el cambio.

Caja Navarra está navegando por un océano azul: su diferenciación le está llevando hacia un nuevo sector, la Banca Cívica. El compromiso adquirido con los clientes constituye una especie de contrato social. Todo está ya relacionado con los derechos y prerrogativas de los clientes: a conocer lo que ganan conmigo, a elegir el destino del beneficio, a participar en los proyectos financiados.

Las oficinas que se abren son lugares abiertos, con espacios para que los clientes lean, naveguen por internet, tomen un café, lleven a sus hijos, se reúnan, se cuenten proyectos; unas oficinas integradas en sus barrios, un espacio voluntariamente cedido a los ciudadanos en el que entrar pueda producirles el alivio que no encuentran en otros espacios dedicados a la intermediación financiera. Porque habitualmente la compra de servicios financieros ha constituido cualquier cosa menos una experiencia satisfactoria.

No son pocos los retos que la Banca Cívica tiene que afrontar. Desde el punto de vista de la definición estratégica, no es lo mismo un nuevo sector que un nicho hiperdiferenciado. Quizás este nuevo sector sea una vuelta a los orígenes: una red de intermediación para financiar la solidaridad. Un segundo reto, se refiere a la complejidad de la implantación: la red está en manos de sus terminales, y por tanto las percepciones dependen de los empleados; si la clave del éxito estuviera en los directivos o en la tecnología sería más fácil. El tercer reto es propio de los pioneros: crecer con rapidez; y, en el caso de Caja Navarra, hacerlo con recursos propios, a pulso, no es sencillo. Por último, el reto del posicionamiento en la mente de los clientes: conseguir que reconozcamos como valiosas las prerrogativas ya concedidas (conocer, elegir, participar, ocupar espacios) y los que sigan viniendo; en el momento en que ese valor sea superior a los costes de cambio la Banca Cívica habrá triunfado.

José María Ortiz
Universidad Nebrija