

Estrategia 2.0 – Orquestación



EDICIÓN AMÉRICA LATINA

Banca 2.0: Orquestando personas

Alejandro Ruelas-Gossi es Director de la Adolfo Ibáñez School of Management, y del Centre for Corporate Governance & Strategy for Latin America, en Miami, EE.UU. Su artículo “El paradigma de la T grande” es uno de los más influyentes y citados en la historia de HBRAL.

Hace algunos años, en 2002, el premio Nobel de Economía fue otorgado a investigadores que analizaron la mecánica del otorgamiento de créditos para demostrar que la información es “asimétrica”, contradiciendo así el supuesto de la “simetría de información” de los famosos mercados eficientes de Adam Smith. Estos investigadores probaron que existe una gran asimetría a la hora de definir el perfil de pago de quienes solicitan un préstamo. En otras palabras, existen clientes que cumplen con el perfil y reciben los préstamos, pero que al final no pagan. Por otro lado, existen posibles clientes que no cumplen con el perfil, pero que al final sí tienen capacidad real de pago.

En estas columnas sobre orquestación, me he dedicado a hablar de cómo algunas empresas pioneras en este enfoque estratégico han sido capaces de crear muchísimo valor abordando *anomalías* como la recién descrita. Esta vez, el caso resulta particularmente interesante, pues se trata de uno de los sectores clave de la economía, y porque además tiene especial resonancia en los países emergentes

La irrupción de la banca 2.0

Nada ha cambiado en el sector bancario desde la era de los Caballeros Templarios (1118-1310). Los bancos piden dinero prestado al aceptar depósitos y prestan dinero a las personas y las empresas; ganan dinero cobrando por el que prestan un interés mayor que el que pagan por el que les depositan. Por cierto que han surgido nuevos productos y servicios, como las tarjetas de crédito, la banca por internet y los complejos productos derivados, pero la esencia de la banca todavía es la misma.

Ya es tiempo de que este sector cambie, y mucho. De hecho, están apareciendo empresas como Prosper, Lending Club, Zopa y Comunitae que están revolucionando el modelo bancario. ¿En qué consiste esta revolución? En que quienes prestan y obtienen préstamos no se entienden con un banco, sino que directamente entre sí. Es una banca p2p, como lo fue Napster con la música. Aunque yo prefiero llamarla banca 2.0.

En ella, prestamistas y prestatarios interactúan en un sitio web provisto por orquestadores como las firmas ya mencionadas. En ese portal también confluyen otros nodos, como firmas calificadoras de riesgos, de asesoría legal y protección de datos, de cobros de impagos y las firmas a cargo de los soportes de TI. Todos estos actores están al servicio de una operación que debe ser muy sencilla: que alguien que quiere prestar dinero se ponga de acuerdo con alguien que quiere dinero prestado, y sólo con un par de clics. De paso, resuelven en buena parte la asimetría que ya mencionamos, dada la capacidad del sistema de acomodar la tasa de interés al riesgo de quienes postulan a un préstamo.

En otras columnas he enumerado las cuatro fases en mi metodología para “estrategizar”: comprender o dar sentido (*Sensemaking*), Conectar, Desplegar y Ejecutar. Y en la fase de comprensión señalé cuatro elementos que se deben tomar en cuenta para tratar de ordenar la incertidumbre, de darle sentido: lo macroeconómico, las tendencias demográficas, la regulación y la tecnología. Me gustaría iniciar el análisis de este interesante fenómeno nuevo en la banca desde la perspectiva de los cuatro elementos de la comprensión estratégica a la que ya aludí.

Alteraciones macroeconómicas. La recesión actual, causada en parte por la grave crisis financiera que hemos vivido, ha tenido como consecuencia una gran falta de liquidez en los mercados financieros. Esto ha ocasionado que los bancos tradicionales sean aun más exigentes a la hora de conceder préstamos, lo que ha generado que muchas personas –incluso con el perfil necesario para pagar– no obtuviesen financiamiento por parte de la banca tradicional.

Pues bien, la banca 2.0 es una oportunidad más que viene a suplir esa anomalía del mercado, permitiendo que esas personas –y otras que según la banca tradicional no tienen el perfil necesario para pagar– puedan acceder al financiamiento que se les estaba negando y que necesitaban.

Tendencias demográficas. La banca 2.0 limita el importe total de dinero que se puede solicitar prestado. El importe concreto depende de cada una de las empresas, pero por lo general

está limitado a una cantidad no demasiado elevada. Es decir, se trata más bien de financiación al consumo. La limitación de los importes no es cuestión baladí, sino más bien una forma de dirigir su modelo de negocio a un sector de la población muy concreto, el que en muchas ocasiones tiene dificultades para recibir financiamiento de la banca tradicional.

No obstante, si analizamos el modelo de negocio desde el punto de vista de las personas dispuestas a prestar su dinero, podemos encontrarlos con gente que busca una alternativa diferente e innovadora de inversión. Es por tanto una nueva orquestación muy sui generis, ya que la red pone en contacto a segmentos sociales diferentes, permitiendo que todos satisfagan sus necesidades. Se puede decir que la banca 2.0 tiene dos audiencias objetivo diferentes.

Cambios regulatorios. Todavía es pronto para concluir sobre el éxito de la banca 2.0, pero lo que está claro es que su modelo de negocio ha tenido una gran repercusión en los medios económicos de todo el mundo. Debido en cierta medida al éxito y la notoriedad que han cosechado, y para evitar la existencia de fraude, en EE.UU. la SEC ha obligado a las entidades que orquestan la banca p2p a registrarse como si se tratase de una inversión más a disposición del mercado de capitales.

Estos recaudos, frutos de su éxito, también incrementan la complejidad interna de gestión y orquestación para las distintas entidades, por lo que su desafío es mantener la sencillez y transparencia para los prestatarios y los prestamistas.

Cambios tecnológicos. En el caso concreto de la banca 2.0, no se produce ningún gran cambio ni se inventa nada novedoso en el plano tecnológico; simplemente se emplea la tecnología ya existente. Internet, teléfonos, faxes, y algo más. Es decir, la banca 2.0 no supone una innovación en el producto, sino la orquestación de una innovación en el modelo de negocio, lo que llamo “la T grande” (vea mi artículo: El paradigma de la T Grande, HBR Febrero 2004).

¿Por qué me detengo en este sector, en particular si consideramos que los montos que manejan son marginales –e incluso irrisorios– si los comparamos con las cifras que mueve la banca tradicional? Por dos razones. La primera es que su concepto revolucionario –y a la vez profundamente arraigado en los orígenes más profundos de la actividad económica– lleva no más de cinco años operando, y sin embargo muestra tasas espectaculares de crecimiento; eso, en medio de una de las peores crisis económicas de la historia.

La firma estadounidense Lending Club ya ha prestado más de US\$ 112 millones y su rentabilidad para los prestamistas supera a la de todas las bolsas de EE.UU. En ese mismo país, Prosper ha prestado casi US\$ 200 millones en cinco años; y Comunitae, en España, tiene ingresos de casi medio millón de euros. En menos de un año.

Su rápido éxito ya ha atraído el interés de los capitalistas de riesgo, cuyas inversiones en la banca 2.0 han permitido mejorar y adaptar sus servicios. Por ejemplo, Lending Club acaba de

anunciar un acuerdo con Foundation Capital por un monto de US\$ 24,5 millones, con los que mejorarán la plataforma y las infraestructuras de la compañía. A su vez, Comunitae ha logrado que el fondo de capital Entrinnova apueste por ellos con la aportación de €2 millones.

La segunda razón de mi interés por la banca 2.0 es que funciona como un ejemplo magnífico de orquestación, que además puede ser particularmente exitoso en economías como las nuestras.

Elementos clave de la orquestación

En lo que se refiere al *diseño de la plataforma del negocio*, la banca 2.0 opera con una firma o “nodo orquestador” que ensambla y coordina distintos nodos. Lo hace mediante una plataforma basada en internet, donde se incorporan los socios que aportan conocimiento financiero, tecnológico o legal: las empresas de análisis de riesgo, que asignan categorías de riesgo a quienes piden préstamos usando su historial de crédito, deudas vigentes, capacidad de generación de recursos, entre otras; las empresas de asesoramiento legal y protección de datos, que gestionan la protección de la información confidencial; las empresas de recuperación de pagos; y las que dan soporte tecnológico. Sin bien varias de estas funciones también existen en la banca tradicional, la diferencia es que en ese sector los socios trabajan para el banco; en la banca 2.0, para asistirse mutuamente.

El *enfoque alocéntrico* se pone de manifiesto en que en la banca 2.0 no existe el intermediario que recibe depósitos y presta a sus “clientes”. En la medida de que las personas se prestan dinero directamente, todos son “prosumers” que reciben un financiamiento más barato y unos intereses más ajustados al riesgo del préstamo. Además, los socios prestan sus servicios no a un centro (el nodo orquestador), sino a las mismas personas que quieren prestar dinero. El *conocimiento único* del orquestador se limita a la experticia sobre el funcionamiento del mundo financiero, que le permite articular las diversas actividades y funciones *habilitantes* (de carácter tecnológico, legal o financiero) en un modelo transparente y creíble.

La aludida interacción de todos los nodos entre sí permite que la operación sea bastante compleja e intrincada si se ve desde fuera, pero a la vez es sumamente sencilla para los usuarios que buscan prestar o recibir dinero prestado. También es muy transparente, lo que resulta clave en un sector que se basa fundamentalmente en la confianza. Es decir, la banca 2.0 domina a la perfección la *paradoja de la complejidad*.

Finalmente, hay que decir que el modelo de negocio permite su crecimiento a otras zonas, “empaquetando” y trasladando los *legos de conocimiento* obtenidos en un mercado para *juntarlos y usarlos* en otras zonas geográficas. Por ejemplo, Zopa ya saltó desde su mercado de origen (Reino Unido) a Japón y EE.UU. Una vez que se organiza la plataforma y se orquesta la red, los conocimientos adquiridos en un mercado o

región concreta pueden ser trasladados a otros países, aunque respetando sus particularidades por cierto.

Vale la pena recalcar que la banca 2.0 también tiene una ventaja importantísima respecto de la tradicional: la cercanía y la comunicación con las personas. Quienes piden los préstamos explican las razones por las que necesitan el dinero, lo que permite que los prestadores decidan a quién prestan. Ya no se trata de eventos puntuales y meramente transaccionales, donde alguien deposita dinero en un banco y el banco presta el dinero en virtud de ciertos parámetros numéricos rígidos. Se trata de la creación deliberada de una atmósfera de valor, donde existe una interacción a nivel emocional.

HAY ALGO MÁS que merece ser dicho sobre la banca 2.0: calza como anillo al dedo con países como los nuestros. En primer lugar, la cantidad de personas que tiene cuanta bancaria en América Latina apenas es superior a 36% (cifra del Banco de España), absolutamente insuficiente para el desarrollo económico de la región. Pero también es una oportunidad enorme de llegar a gente no habituada al sector y que puede amoldarse

más fácilmente a modalidades nuevas, como la banca 2.0. En segundo lugar, la población de América Latina es predominantemente joven, y por ende más abierta a la adopción de nuevas tecnologías. En tercer lugar, hay un importante descontento y desconfianza hacia los bancos tradicionales. En varios países de nuestro continente se han producido quiebras que han dejado a los ahorrantes con las manos vacías; además, los *spreads* (diferencia entre los intereses de los préstamos y los de los ahorros) suelen ser altísimos. La banca 2.0 sería una forma para evitar esos costos tan altos de financiamiento. Finalmente, la renta per capita de las regiones emergentes es bastante baja, lo que supone la existencia de un gran contingente de personas con poder de compra limitado y muy sensibles al precio. La banca 2.0 les permitiría obtener mucho más por sus ahorros que en la banca tradicional, y entregar financiamiento a personas que el sector bancario tradicional no quiere financiar.

Como para pensarlo. ♥

Reimpresión R1006N-E

Mis agradecimientos a **Iker Isusi Apraiz**, del País Vasco, por su gran colaboración en esta columna.