

Servicio o beneficio: ¿qué lógica aplicar?

La mayoría de bancos suelen guiarse por la maximización del beneficio. No es el caso de la banca comunitaria, con una clara vocación de servicio. Su ejemplo puede servir de ayuda para aquellas empresas que quieran reconciliar su misión con las necesidades de sus clientes.



1 de enero de 2013

Por [John Almandoz](#)

La crisis que arrancó en 2007 es, ante todo, una crisis de la lógica financiera en su versión más extrema, la maximización del beneficio a corto plazo. En las últimas décadas, cada vez más empresas la han adoptado como guía en sus decisiones y comportamiento operacional, hasta el punto de que muchas han sacrificado su misión y valores fundacionales.

El ejemplo más ilustrativo es el sector bancario estadounidense, responsable en gran medida de las hipotecas subprime y su titulización, dos instrumentos financieros que amenazaron con hundir la economía mundial. Extendida la crisis por la imprudencia y mala gestión de unos bancos cuya caída podía tener consecuencias devastadoras, los Gobiernos tuvieron que rescatarlos con dinero de los contribuyentes. A toro pasado, está claro que bancos y Gobiernos fueron a remolque de los acontecimientos, en un intento desesperado de apuntalar un sistema financiero al borde del colapso.

Pero cinco años después las instituciones financieras ya no pueden permitirse ese lujo. Muchas de las que han sido rescatadas no han resuelto los problemas que causaron la crisis, instaladas en la falsa creencia de que son demasiado grandes para caer. A juzgar por los escándalos que siguen produciéndose, parecen hacer caso omiso de la parte más importante de la ecuación de todo negocio: los clientes.

No hay duda de que esta actitud pasará factura. Es lo que le ocurrió a Bank of America tras anunciar en 2011 una comisión mensual de cinco dólares por el uso de sus tarjetas de débito. La decisión, copiada por otros, llevó a que en un solo mes se pasaran a las cooperativas de crédito tantos clientes como en un año. Al final, Bank of America y sus imitadores desistieron.

Si el mercado está aplicando su propia medicina, a través de drásticas reducciones de la rentabilidad y la desaparición de numerosas entidades, también se observa una tendencia incipiente entre algunos consumidores de Estados Unidos y Europa, impulsada por movimientos de base como el británico Move Your Money y el estadounidense Move Our Money. Decepcionados por el comportamiento de los gigantes bancarios, sus clientes han empezado a depositar sus ahorros en otras entidades más pequeñas.

En España la situación es muy distinta. Las cajas de ahorros, que representaban lo más parecido a los bancos comunitarios por su carácter local y su vocación inicial de servicio a la comunidad, se han visto aquejadas por los mismos problemas que la gran banca, a lo que se ha añadido un mal gobierno y una lógica financiera desmedida que descuidó su misión inicial. Como resultado, no solo han dejado de ser una opción para los consumidores concienciados, sino que han visto obligadas a fusionarse y desaparecer como banca de servicio.

Muchas entidades, tanto del sector financiero como de otros, van a tener que preguntarse por qué y a quiénes aspiraban servir cuando decidieron abrir su negocio. Esta introspección se antoja imprescindible para redescubrir su razón de ser y volver a conectar con sus grupos de interés.

En este artículo, propongo una serie de lecciones extraídas de mi exhaustiva investigación de la banca comunitaria y verde en Estados Unidos. Estas instituciones han logrado satisfacer las necesidades de un creciente número de clientes desencantados. Su ejemplo, extrapolable a otras empresas, puede ayudarlas a recuperar su misión y conectarse de nuevo a las comunidades que sirven.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 16 \(T1 2013\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de “[Servicio o beneficio: ¿qué lógica aplicar?](#)” (ART-2312) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



John Almandoz

Profesor ordinario del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones y titular de la Cátedra Juan Antonio Pérez López.

www.iese.edu/es/insight