

# Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica

Innovating in the Business Model: The Creation of Civic Banking

70



**Luis Vives<sup>1</sup>**  
ESADE Business School-  
Universidad Ramon Llull  
✉  
luis.vives@esade.edu



**Silviya Svejenova**  
ESADE Business School-  
Universidad Ramon Llull  
✉  
silviya.svejenova@esade.edu

## I. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años hemos asistido a un creciente interés por el concepto de modelo de negocio. Casadesus y Ricart (2008) lo definen como “el conjunto de elecciones del empresario y las consecuencias que de ellas se derivan ya que juntos explican la manera en la que opera la empresa”. Dentro de esta manera de operar, Svejenova, Planellas y Vives (2008) nos explican cómo los modelos de negocio constituyen “el conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”.

Los modelos de negocio representan hoy en día una de las herramientas clave para el éxito continuado de los negocios. Así, un estudio recientemente publicado por IBM (2008), basado en entrevistas a Directores Generales de más de 1.000 compañías en 45 países, nos muestra cómo una gran mayoría de estas empresas están adaptando sus modelos de negocio, y dos tercios afirman estar implementando grandes innovaciones, para intentar ser así más competitivas y exitosas.

En este artículo analizaremos y definiremos el concepto de modelo de negocio. A continuación, estudiaremos el caso de la Banca Cívica, el nuevo modelo de negocio diseñado por Caja Navarra para competir en el sector financiero español e internacionalizado posteriormente. Terminaremos el artículo con una discusión y conclusiones alrededor de la innovación y apropiación de valor en el ámbito de los modelos de negocio.

CÓDIGO JEL:  
L10, M10

Fecha de recepción y acuse de recibo: 11 de mayo de 2009. Fecha inicio proceso de evaluación: 11 de mayo de 2009.  
Fecha primera evaluación: 25 de mayo de 2009. Fecha de aceptación: 6 de julio de 2009.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La creación de la Banca Cívica ha supuesto el lanzamiento de un nuevo modelo de negocio en el sistema financiero español, algo que ha permitido a Caja Navarra mejorar sus resultados y posicionamiento. No obstante, más allá de su desarrollo nacional, Caja Navarra está trabajando en la actualidad para conseguir la difusión internacional de este nuevo modelo de negocio. El artículo concluye con una discusión sobre la creación y la apropiación de valor tras el desarrollo de un nuevo modelo de negocio, algo clave para que las empresas que crean nuevos modelos puedan apropiarse de parte del valor de la replicación del modelo en otros ámbitos.

---

### EXECUTIVE SUMMARY

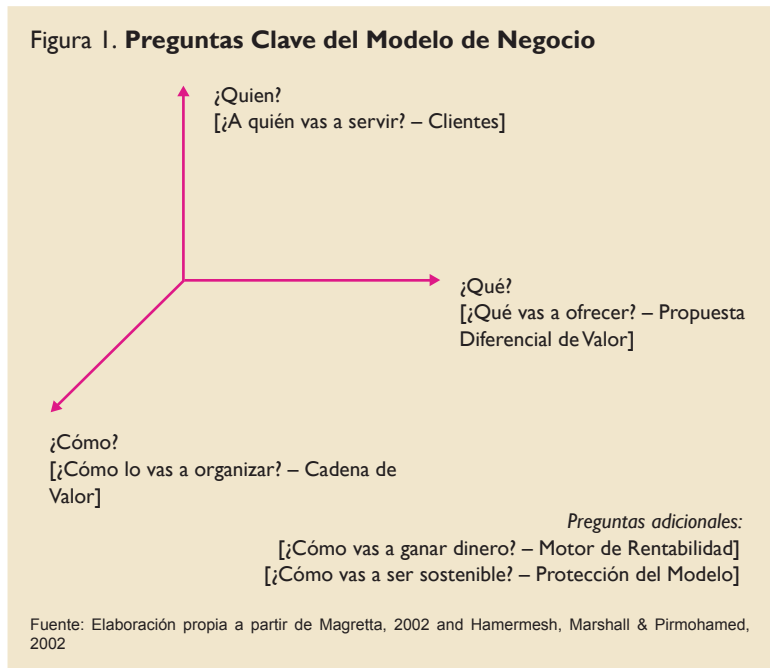
Civic Banking constitutes a business model innovation in the Spanish financial system that has allowed Caja Navarra to improve its performance and positioning. At present, Caja Navarra is working on the international diffusion of the model.

The article concludes with a discussion on the importance of articulating both value creation and value appropriation mechanisms while establishing new business models, to allow innovating companies to capture value when replicating those models in other contexts.

## 2. PREGUNTAS CLAVE EN LA DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

El desarrollo de un nuevo modelo de negocio, o la evaluación de uno existente encaminada a su mejora, se puede llevar a cabo a partir de tres preguntas (Magretta, 2002):

- ¿A quién vas a servir?
- ¿Qué vas a ofrecer?
- ¿Cómo lo vas a organizar?



A estas tres preguntas clave se deben añadir dos preguntas adicionales que van a determinar la rentabilidad de nuestro modelo de negocio y su sostenibilidad:

- ¿Cómo vas a ganar dinero?
- ¿Cómo vas a ser sostenible?

A continuación explicaremos cada una de ellas.

### • **Quién: ¿A quién vas a servir?**

A través de esta pregunta, la empresa debe entender quién va a ser su cliente, cuáles son sus necesidades y comportamiento y, por lo tanto, cómo va a definir su mercado. Estaríamos por tanto segmentando el mercado para determinar el tipo de cliente al que nos vamos a dirigir.

Bankinter, que se define a sí mismo como un banco “diferente”<sup>2</sup>, es un buen ejemplo de segmentación. Más allá del lema, este banco intenta desarrollar un posicionamiento de nicho, enfocándose en no captar cualquier tipo de cliente, sino sólo a aquellos clientes a los que cree que puede aportar un mayor valor añadido. Se trata de clientes exigentes de alto poder adquisitivo y que esperan un trato personalizado con acceso a un servicio de banca a distancia en particular a través de Internet<sup>3</sup>, que en retorno pueden ofrecer también una mayor rentabilidad al banco, ofreciéndoles productos que puedan ser de su interés y fidelizándolos.

Gracias a esta estrategia, Bankinter ha conseguido un perfil de clientes diferencial de la media de la banca española (véase la figura 2), que tienen una elevada media de productos en el banco (6,2), y una *tasa de churn* (o tasa de pérdida de clientes) del 7,6%<sup>4</sup>.

Al responder a esta pregunta clave, definimos y segmentamos el mercado al que nos queremos dirigir: concretando el cliente tipo al que nos queremos dirigir (*¿cómo podemos definir a los clientes a los que nos queremos dirigir?*), diferenciándolo de otros clientes a través de criterios de segmentación (*¿por qué los clientes a los que nos queremos dirigir son diferentes de otros clientes?*), e identificando la fuente de su atractivo (*¿qué oportunidad de mercado representan los clientes a los que nos queremos dirigir?*).

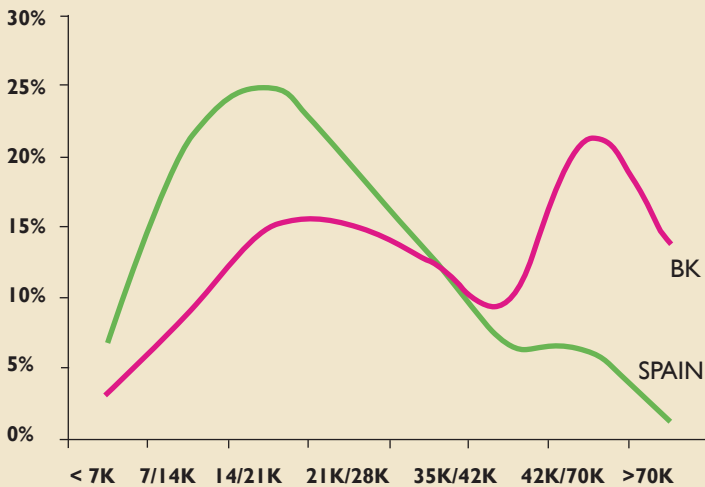
**PALABRAS CLAVE**

Modelo de Negocio, Banca Cívica, Caja Navarra

**KEY WORDS**

Business Model, Civic Banking, Caja Navarra

**Figura 2. Distribución de Clientes por Ingresos en Bankinter Frente a la Media del Sector en España**



Fuente: Presentación de Jacobo Díaz, CFO de Bankinter, Septiembre 2008, p. 26

• **Qué: ¿Qué vas a ofrecer?**

En este punto es importante entender qué (producto o servicio) se le va a ofrecer al cliente, a qué precio, y cómo esta oferta es diferencial frente a otras existentes en el mercado. Es la definición de la “propuesta diferencial de valor” al cliente.

Un ejemplo de propuesta diferencial de valor es la ofrecida en estos últimos años por la prensa gratuita, liderada por el diario Metro, que lanzó la primera edición diaria de un periódico gratuito en Suecia en el año 1995<sup>5</sup>. A diferencia de la prensa tradicional, que ofrecía un producto dirigido a un público adulto, con valor añadido a través del trabajo (y opinión) de sus propios periodistas, distribuido en quioscos o a través de suscripciones y que se financiaba a través de publicidad y el precio de portada, la prensa gratuita ha desarrollado un tipo de producto dirigido a un público más amplio, proporcionando un menor valor añadido (las noticias se basan en muchas ocasiones en aquella información distribuida desde las agencias de noticias), distribuido fundamentalmente a partir de centros de comunicación de la ciudad (estaciones de autobús, metro, ...), y financiado a través de la publicidad en sus páginas, siendo cero el precio de portada.

La oferta de contenidos e información es sin duda diferencial entre la prensa tradicional y la prensa gratuita. No obstante, esta última ha sido capaz de crear una proposición de valor interesante para muchas personas (lectoras o no de prensa tradicional), que les permite estar informados de una manera rápida (parte de la proposición de valor de la prensa gratuita es poder leerla en un tiempo de unos 20 minutos – de ahí el nombre de uno de sus periódicos), siéndolo también para sus anunciantes, algo que ha permitido un notable desarrollo de la misma en todo el mundo.

• **Cómo: ¿Cómo lo vas a organizar?**

En este punto es importante entender cómo se van a configurar las actividades principales de la cadena de valor para el desarrollo del negocio, distinguiendo qué actividades se desarrollarán internamente, de cuáles son las actividades que pueden ser desarrolladas por otras empresas.

Un ejemplo interesante en la gestión innovadora del “cómo” es Mango<sup>6</sup>. La compañía de moda española, que en sólo 25 años ha sido capaz de desarrollar una red internacional de más de 1.229 tiendas en 92 países, utiliza un sistema logístico que le permite controlar

la ropa disponible en cada una de las tiendas de la cadena – tanto aquellas que son propias como las que son propiedad de franquiciados. En el modelo de negocio de Mango, la ropa es siempre propiedad de la cadena, aunque esté en un punto de venta que no sea propio. Este hecho, combinado con un sofisticado sistema logístico y de información, permite que Mango pueda mover la ropa disponible en sus tiendas para hacer mejor frente a la demanda existente en cada ciudad, o incluso en tiendas de una misma ciudad. Son así capaces de responder a las diferencias existentes en los posibles grupos de clientes de la cadena, y maximizar sus ventas, acercando a cada uno aquello que demanda.

A la hora de definir el cómo, es importante entender las capacidades clave y los recursos estratégicos que van a ser críticos en el modelo. Como veremos a continuación en las preguntas adicionales a la hora de construir un modelo de negocio, si no somos capaces de identificar y controlar (hasta un mínimo grado) los mismos, podemos poner en peligro la rentabilidad y la sostenibilidad del modelo de negocio.

### 3. ¿EXISTE UN ORDEN EN EL QUE SE DEBE RESPONDER A LAS PREGUNTAS ANTERIORMENTE CITADAS?

Se podría pensar que hay un orden óptimo para responder a las preguntas que constituyen la base de la construcción del modelo de negocio, pero lo cierto es que no existe un orden establecido. Así, algunas empresas suelen comenzar por la pregunta “¿quién?”, enfocándose en el cliente. Este perfil sería más cercano a una visión desde la óptica del *marketing*, analizando las necesidades existentes en un cliente o grupo de clientes para ofrecer una solución a través del “qué” y el “cómo”. Otras empresas prefieren comenzar a partir del “qué”, respondiendo a una visión más próxima a la óptica de las operaciones o de solución de producto. Las mismas definen la solución primero para a continuación enfocarse en el tipo de clientes que pueden beneficiarse de este producto o solución y “cómo” desarrollar la misma. Finalmente, existen empresas que prefieren comenzar su articulación desde el “cómo”. Así hemos asistido en los últimos años, en parte gracias al notable desarrollo de las tecnologías de la información, a un notable avance en propuestas que son capaces de añadir valor a través de una nueva articulación de la cadena de valor en un sector (sin necesariamente tener que innovar en el producto o servicio, o dirigirse a otro tipo de cliente).



#### 4. PREGUNTAS ADICIONALES

Una vez respondidas las tres preguntas básicas a la hora de construir o evaluar un modelo de negocio, es importante responder a las dos preguntas adicionales que responden a la rentabilidad del modelo de negocio y su sostenibilidad.

##### • ¿Cómo vas a ganar dinero?

A la hora de definir un modelo de negocio, es importante entender su “motor de rentabilidad”. Esto quiere decir, que una vez definidos el quién, el cómo y el qué, debemos entender qué ingresos se van a derivar, así como qué costes lleva asociados el modelo. De esta manera, se puede entender mejor cuál es la capacidad para generar rentabilidad del modelo, más allá de la pura creación de valor para el cliente. Este punto es importante, ya que existen numerosos ejemplos de compañías que han sido capaces de crear valor pero no apropiarse una parte suficiente del mismo, lo cuál les ha llevado a no ser sostenibles.

Un ejemplo, que se puede citar a este respecto, son algunas de las empresas que se crearon en Internet en los primeros años de esta década para ofrecer servicios gratuitos, creando así valor para el usuario pero siendo incapaces de apropiarse de una parte de éste valor para ser sostenibles. Con el pinchazo de la burbuja de Internet, muchas de ellas desaparecieron.

##### • ¿Cómo vas a ser sostenible?

Otro de los aspectos clave al que debe responder un modelo de negocio es su sostenibilidad. Crear valor y apropiarse una parte del mismo es importante, como hemos visto en la pregunta anterior, pero una empresa debe ser capaz de asegurar la sostenibilidad de dicha creación y apropiación.

En el caso de la empresa canadiense Research In Motion (RIM), que desarrolla dispositivos inalámbricos entre los que se encuentra la conocida BlackBerry, se crea valor a través del sistema de gestión del correo electrónico, algo que ha permitido a la compañía vender más de 50 millones de unidades de BlackBerry hasta febrero de 2009<sup>7</sup>. No obstante, esta creación de valor diferencial se perdería si otros fabricantes pudieran ofrecer el mismo tipo de servicio a sus clientes. La manera en la que RIM ha sido capaz de defender esta ventaja es a través de la existencia de una patente sobre la tecnología que permite la gestión de los correos electrónicos, sin

la cual la compañía perdería su ventaja diferencial en el mercado. No obstante, la aparición de nuevos dispositivos y tecnologías que cubren un propósito similar al de la BlackBerry, pueden llevar a la erosión de su sostenibilidad.

Al construir su modelo de negocio, la empresa debe plantearse si el mismo es sostenible o si puede ser replicado por otras empresas reduciendo, o incluso haciendo desaparecer, su diferenciación y ventaja competitiva.

## 5. INNOVANDO EL MODELO DE NEGOCIO: LA CREACIÓN DE LA BANCA CÍVICA<sup>8</sup>

A lo largo de los últimos años, Caja Navarra ha redefinido su modelo de negocio, creando la Banca Cívica. Esta redefinición le ha permitido mejorar su posición competitiva en el mercado de los servicios financieros, y plantearse la internacionalización del modelo de negocio que han creado.

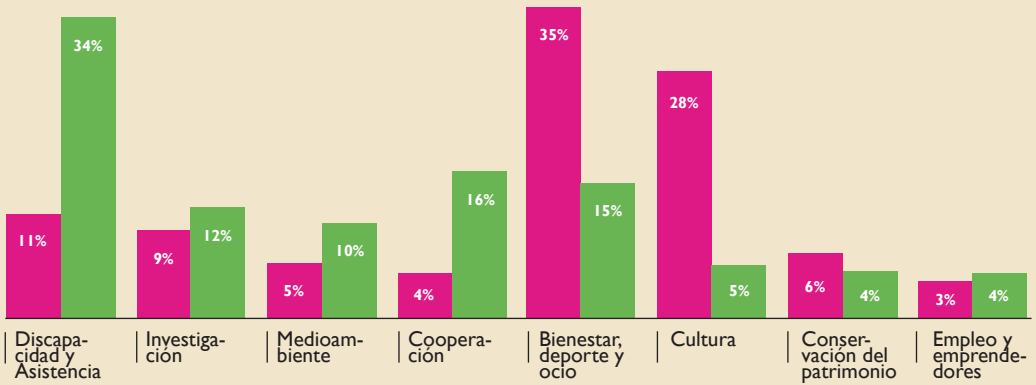
Según explica Enrique Goñi, Director General de Caja Navarra (también conocida como CAN), el desarrollo de la Banca Cívica nació de una frustración. Pese a que Caja Navarra dedicaba una proporción importante de sus beneficios a Obra Social, sus clientes no se sentían representados por la misma. La Banca Cívica era también una apuesta por la diferenciación en un mercado altamente competitivo como es el sector financiero en España. La idea se puso en marcha a finales del año 2003, cuando se tomó la iniciativa de promover que fueran los clientes quienes decidieran el objeto y destino de la Obra Social. Pero para que ello fuera posible, era necesario que se produjera una renuncia de aquellos que hasta ese momento tenían el derecho de decidir el destino de la Obra Social, el Consejo de Administración y Consejo General de Caja Navarra. La aprobación por unanimidad de esta renuncia a principios de 2004 abrió la puerta al desarrollo de la Banca Cívica.

Con este paso, se comenzaron a sentar las bases del desarrollo de su nuevo modelo de negocio: la participación y la transparencia. De hecho, su denominación Banca Cívica, incluye Banca – término genérico utilizado en este caso para hacer alusión a los Servicios Financieros – y Cívica, que según explica Caja Navarra, “Cívico, hace referencia a ciudadanos sujetos de derechos. [...] Ejercer los derechos es importante, te convierten en protagonista de Caja Navarra y transformas la sociedad.”<sup>9</sup>

Pronto pudieron observar el poder de la participación. Al comparar



Figura 4. Destino de la Obra Social de Caja Navarra, por Líneas de Actuación



**DITRIBUCIÓN DE LA OBRA SOCIAL DE LA CAJA NAVARRA**

■ % del presupuesto de obra social antes de TETD ■ % que han decidido los clientes para proyectos sociales

Fuente: Presentación de Enrique Goñi, Director General de Caja Navarra

las decisiones que se habían tomado en los últimos años de destino de los fondos de la Obra Social con aquellas que tomaban los clientes, saltaban a la vista notables diferencias (véase la Figura 4, en la que se muestran las diferencias en el Destino de la Obra Social antes y después de que los clientes decidieran el objeto de la misma). Este programa, denominado “Tú eliges, tú decides” (TETD), se constituyó como el primer derecho de la Banca Cívica. Dado el éxito del mismo, los responsables de Caja Navarra decidieron ir un paso más allá. Al ver el poder de la participación de los clientes a la hora de elegir los proyectos a los que querían destinar la Obra Social, era importante abrir la vía de participación a nuevos proyectos. De esta manera se podría conseguir que la gente pudiera sentirse todavía más próxima a los proyectos, ya que además de elegirlos, estos nuevos proyectos podían ser presentados para ser apoyados por los clientes. Estos proyectos, debían cumplir tres requisitos básicos: no tener ánimo de lucro, ser social y económicamente responsables y asumir la potestad de los clientes de Caja Navarra para fiscalizar la ejecución de los mismos<sup>10</sup>.

En esta línea, al llevar a los clientes a una mayor implicación en la decisión de los proyectos de la Obra Social a los que iban a apoyar, el siguiente paso era permitirles hacerse partícipes en los mismos, a través del voluntariado. Es así como nace a mediados del año 2007 el voluntariado VOLCAN, que permite a los proyectos inscritos en las opciones de elección de Caja Navarra poder captar entre sus clientes a voluntarios para contribuir a su desarrollo. Finalmente, tras recibir la aportación voluntaria de los clientes, para cerrar el círculo virtuoso creado, quedaba pendiente que desde las iniciativas se pudiera ofrecer información a los clientes que les habían apoyado sobre el destino de los fondos que habían recibido, y resolver las dudas de las personas que hubieran apoyado o pudieran apoyar sus proyectos en el futuro. Por ello se comienzan las rendiciones de cuentas de proyectos, en las que cada uno de los proyectos que recibe financiación de la CAN, explica a los clientes que han decidido apoyarle qué se ha hecho con los fondos que han recibido.

Como ya hemos comentado, la transparencia era una herramienta necesaria para el correcto funcionamiento de este modelo, algo que ya se había comenzado a poner en marcha al permitir a la gente que pudiera elegir los proyectos que se iban a apoyar desde la Obra Social, permitirles también asistir a la rendición de cuentas de los mismos. En esta dirección también, la CAN decidió realizar otro ejercicio de transparencia al establecer el porcentaje que iba a destinar de sus beneficios, a la Obra Social (un 30%)<sup>11</sup>, para que el mismo no fuera variando arbitrariamente de año a año. No obstante, dicha transparencia quedaba mermada por el hecho de que cada persona emitía un voto, cuando la aportación de cada cliente no era la misma a los beneficios de la entidad, y por tanto a la Obra Social. En este caso también, la iniciativa del equipo directivo de Caja Navarra fue potenciar la misma a través de la creación de la Cuenta Cívica.

La Cuenta Cívica suponía (y supone todavía hoy en día) una revolución en el mundo de los Servicios Financieros, ya que hace partícipe al cliente de cuánto dinero gana Caja Navarra por proveerle de servicios financieros. Así, a partir de esta rendición de cuentas con cada uno de sus clientes, la CAN les da la oportunidad a cada uno de que decidan dónde quieren destinar el 30% de los mismos, que es la cantidad que la misma destina a Obra Social (esto quiere decir que si la CAN gana 1.500 euros con un cliente, éste puede aplicar un 30% de los mismos, esto es 450 euros, a las acciones de Obra Social que considere de su interés).

Este ejercicio de transparencia, que suponía también la Cuenta Cívica, ha continuado también su desarrollo en Caja Navarra. Para ello se ha desarrollado un nuevo derecho que es “Conoce y Decide el destino de tus ahorros”. De esta manera se le permite a la gente poder conocer el destino de los fondos de la Caja, así como también elegir una serie de productos en los que invertir sus ahorros que además de permitirles obtener una rentabilidad tienen finalidades socialmente responsables (como puedan ser el apoyo a nuevos residentes, el medio ambiente y las energías limpias o emprendedores e innovación). Y más recientemente también, se ha hecho pública la lista de préstamos que Caja Navarra ha llevado a cabo con sus clientes.

La iniciativa de la Banca Cívica ha supuesto para Caja Navarra implantar un nuevo modelo de negocio innovador en su sector, que desde su misión de promover el ejercicio de derechos a sus clientes, les ha llevado a cumplir sus objetivos de competir mejor en el sector financiero español. Esto se ha visto reflejado en la evolución de los indicadores de resultados de la CAN en estos últimos años, en los que ha conseguido multiplicar por 2,8 la inversión crediticia, por 1,8 los recursos administrados, por 2,8 el Beneficio Antes de Impuestos (BAI), por 1,4 el número de empleados, por 1,5 el número de oficinas y por 0,78 la eficiencia. También ha mejorado notablemente su posicionamiento, pasando por ejemplo de ser la caja número 41 en rentabilidad sobre recursos propios (ROE), o la 32 en Rentabilidad sobre Activos (ROA) a ser la número 6 en España (en el año 2008) en 6 años<sup>12</sup>. También han tenido un notable crecimiento en su número de clientes y de la participación de los mismos (en el año 2008 un 91% de los clientes “participaron”), sin que esto haya afectado de manera negativa a su *Rating* (son una de las 6 Cajas en España con calificación de *Rating* “A”) y una morosidad que es prácticamente la mitad que la media del sector en 2008 (1,93% frente a 3,65%).

## 6. LAS POLEAS DE LA BANCA CÍVICA

En el desarrollo del modelo de negocio, existen ciertos mecanismos que ayudan a potenciar el desarrollo del mismo, que en el caso de Caja Navarra denominan “poleas”. La importancia de estas poleas reside en el hecho de que generan una retroalimentación que tiene un efecto magnificador – a través de “tirar” de los clientes – y que en última instancia afecta de manera directa a la evolución de los

beneficios. A continuación explicaremos el funcionamiento de dos de estas poleas, la primera para el caso de sus clientes particulares y la segunda para las empresas.

### **Polea 1. Cliente – Proyecto de Obra Social – CAN (Particulares)**

La primera polea que comentaremos es aquella que une el cliente, con los proyectos de la Obra Social y con el desarrollo del negocio de Caja Navarra. La transformación de los mecanismos de decisión que Caja Navarra lleva a cabo para determinar el destino de la Obra Social a través de la implicación de sus clientes, ha permitido que los mismos se acerquen mucho más a los proyectos. Esto les ha permitido conocer de primera mano qué actividades están llevando a cabo y pretenden llevar estos proyectos, y también que puedan involucrarse más en los mismos, a través de su participación como voluntarios y en las rendiciones de cuentas. No obstante, este hecho ha activado otro mecanismo. Ahora, los proyectos que buscan financiación a través de la Obra Social pueden establecer un vínculo directo con los clientes de Caja Navarra, que hace que sin tener que pedir a los clientes que desembolsen de manera directa puedan apoyarles en su actuación. Es por ello que es del interés de estos proyectos conocer quiénes son clientes de la CAN para poder solicitarles su apoyo, e invitar a no clientes a que puedan serlo ya que sin incurrir en un coste directo, estarán ayudando al desarrollo de su actividad.

*Caja Navarra además de proveer servicios financieros que deben ser competitivos, se compromete a ser transparente y otorgar a sus clientes la capacidad de elegir en la Obra Social*

### **Polea 2. Cliente – Proyecto de Obra Social – CAN (Empresas)**

La segunda polea que comentaremos es aquella que cuenta con el apoyo de las empresas. Veamos cómo funciona. En el uso de servicios financieros, las empresas normalmente incurren en los denominados costes financieros. Estos costes van asociados al tipo de actividades que la empresa realiza, reduciendo los beneficios de la compañía. La propuesta de Caja Navarra permite a estas empresas transformar un coste financiero, en un activo social, ya que ahora pueden destinar parte de estos costes a acciones de Obra Social recogidas en las listas de proyectos de la CAN. También, pueden permitir a sus trabajadores implicarse directamente en estos proyectos a través del ejercicio del voluntariado. Ante este potencial

círculo virtuoso, Caja Navarra se dio cuenta de que era importante ayudar a dar a conocer este apoyo, para lo que creó un servicio de desarrollo de “memorias sociales”. Así, les ayuda a poner en valor a estas empresas el impacto que el destino de dichos fondos (hasta entonces parte de sus costes financieros), tiene en la sociedad. Una vez más, es del interés de las organizaciones sin ánimo de lucro conocer qué empresas forman parte de la base de clientes de Caja Navarra y animar a otras que no lo sean para que formen parte, y así poder recibir como apoyo una parte de los beneficios que Caja Navarra genera en la prestación de sus servicios con ese cliente.

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El caso de la creación de la Banca Cívica nos muestra un ejemplo de desarrollo de un nuevo modelo de negocio en el ámbito de los servicios financieros en España.

En este nuevo modelo de negocio, en el “*quién*”, Caja Navarra se dirige a ciudadanos y empresas que además de demandar servicios financieros, “quieran ejercer sus derechos” – elegir – y así contribuir a transformar la sociedad a través de diversas actuaciones, siendo una prioritaria la Obra Social. Es por ello que Caja Navarra define como “ciudadanos sujetos de derechos” la parte “Cívica” de su modelo de negocio, y explican que “ejercitando tus derechos te conviertes en protagonista de Caja Navarra y transformas la sociedad”. En este proceso de transformación de la sociedad a través de proyectos de la Obra Social, pueden existir diferentes grados de implicación, siendo el primero de ellos el cliente que se implica decidiendo – esto es, eligiendo aquellos proyectos a los que quiere contribuir a través de los beneficios que generan sus servicios financieros. Los proyectos que reciben estos apoyos tienen que después “rendir cuentas” a través de explicar a estas personas qué acciones se han llevado a cabo y con qué impacto. El segundo grado de compromiso sería el que viene dado por la participación en algunos de estos proyectos, como voluntario de los mismos, algo que se facilita a través de las jornadas en las que se encuentran los proyectos con clientes de Caja Navarra. Finalmente, el grado de compromiso más elevado en este sentido sería el que supone liderar un nuevo proyecto o iniciativa, que podría dar lugar a la activación de los mecanismos de polea que se explicaban en la sección anterior.

En el “*qué*” ofrecen a sus clientes, Caja Navarra además de proveer servicios financieros que deben ser competitivos, se compromete a

ser transparente y otorgar a sus clientes la capacidad de elegir en la Obra Social. Para tener satisfechos a sus clientes, Caja Navarra debe proveer servicios financieros que estén al nivel de cualquier otro banco o caja de ahorros líder. Pero su propuesta de valor, a diferencia de otras entidades financieras no termina ahí. La transparencia, algo bastante poco frecuente en el sector financiero, se eleva como principio para permitir a los clientes que conozcan no sólo los detalles de funcionamiento y operativos de Caja Navarra, sino también sus mecanismos de generación de beneficio (a través de la Cuenta Cívica). En último lugar, y como hemos explicado, se les permite a los clientes decidir de manera directa cuál quieren que sea el destino de la Obra Social a partir de los beneficios que la Caja ha obtenido en la prestación de sus servicios financieros.

La articulación del “cómo” en Caja Navarra se desarrolla también de una manera diferente al que podamos encontrar en otros bancos y cajas. Cabría destacar como un buen número de sus oficinas se han habilitado para que además de ser un espacio de encuentro que permita la provisión de servicios financieros sean también un espacio de encuentro y comunidad para ciudadanos cuando están fuera de aquellos horarios de prestación de servicios financieros. A estas oficinas, se les denomina en el lenguaje de Caja Navarra “canchas”. Además, para que sus clientes puedan disponer de la transparencia que promete Caja Navarra, además de conocer y decidir a que proyectos de Obra Social quieren destinar el porcentaje correspondiente de los beneficios, han construido una plataforma web que permite el acceso a los mismos (y llevar a cabo así también la solicitud de nuevos proyectos).

Esta transformación del modelo de negocio ha permitido a Caja Navarra mejorar notablemente sus resultados, ampliando en paralelo su posicionamiento geográfico y aumentando la notoriedad de sus actividades y su marca. El motor de rentabilidad en el caso de una caja de ahorros va más allá de la cuenta de explotación y sus beneficios. Viene determinado por su capacidad de proveer el servicio y contribuir a la sociedad a través de su obra social, algo que en ambos aspectos ha conseguido mejorar desde el lanzamiento del modelo de negocio de la Banca Cívica.

No obstante, lejos de querer tener un impacto sólo en España, Caja Navarra está en la actualidad trabajando en la difusión de dicho modelo por el mundo, algo para lo que se ha presentado en diferentes foros académicos y empresariales, y se ha constituido la Consultora



Conciban en Estados Unidos.

Este hecho abre la discusión de un punto de vital importancia en los modelos de negocio, que es la distinción entre creación de valor, y apropiación de valor. La creación de valor viene determinada por el impacto positivo que dicho modelo de negocio tiene en sus clientes, mientras que la apropiación de valor es aquella parte del valor creado que se puede apropiar la empresa que lanza la innovación. Al no ser patentables, los modelos de negocio son posible objeto de réplica, pudiendo ser difundidos sin necesariamente tener un control por aquellas empresas que los crean originalmente. Así, en el pasado hemos visto la difusión del modelo de “*low-cost*” en el ámbito de las aerolíneas, a partir del desarrollo del mismo por empresas como *Southwest* en Estados Unidos, o el de la prensa gratuita, a partir de la iniciativa de *Metro International* en Suecia. No obstante, también es cierto que algunas empresas son capaces de patentar parte de sus modelos de negocio, como ha sido el caso de *Amazon* o *Priceline*, las cuales pueden así mejorar la sostenibilidad de su modelo. La difusión del modelo puede crear mucho valor en los usuarios que no necesariamente tiene que ser apropiado por los creadores del modelo. Es por ello, que las empresas que deciden innovar en los modelos de negocio deben plantearse de que manera pueden apropiarse parte del valor creado con sus clientes, para después, y ante una eventual difusión del mismo, de que manera pueden apropiarse de parte del valor de la replicación del modelo en otros ámbitos.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Casadesus, M. & Ricart, J. E. 2008. “Strategy vs. Business Model vs. Tactics”. Artículo presentado en la Conferencia celebrada en Diciembre de 2008 en City University, con ocasión de la preparación del “Special Issue Call for Papers: Business Models” de Long Range Planning.
- Hamermesh, R.G., Marshall, P.W., Pirmohamed, T. 2002. “Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur”. Harvard Business School, 9-802-048.
- IBM (2008). “Global CEO Study: The Enterprise of the Future”. IBM.
- López Iturriaga, F. J., Cepeda Losada, R., Cornejo Duran, P. V., Salvador Ansoa, E. 2007. “La Obra Social de las Cajas de Ahorros: Un Análisis Exploratorio”. *Universia Business Review* 14, pp. 84-95.
- Magretta J. 2002. “Why Business Models Matter”. *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp. 86-92.
- Planellas, M. & Svejnova, S. 2008. “Las Claves del Crecimiento de Mango”. *Harvard Deusto Business Review* 174, pp. 26-32.
- Svejnova, S., Planellas, M. & Vives, L. 2008. “Business Models in Motion: Insights from the Case of Ferran Adrià”. Artículo presentado en la Conferencia celebrada en diciembre de

2008 en City University, con ocasión de la preparación del "Special Issue Call for Papers: Business Models" de Long Range Planning.  
 Vives, L., & Valor, J. 2005. "The Internationalization of Metro News: Or How Free Newspapers are Trying to Conquer the World". Caso DG-1488-E. IESE Business School.

---

## NOTAS

1. **Autor de contacto:** ESADE Business School – Universidad Ramon Llull; Av. Pedralbes 60-62; 08034 Barcelona; España.
2. En la página 166 de su Informe Anual de 2007, Bankinter escribe: "Bankinter quiere demostrar cada día que es diferente, y es que ser diferente es un activo que da que pensar".
3. Según recoge el artículo de Cinco Días "Innovación en la Banca" del Profesor Pedro Parada. Cinco Días, 12/11/05.
4. Datos extraídos de la presentación de Jacobo Díaz, en septiembre de 2008 en el KBW European Financials Conference. La presentación está disponible en la siguiente dirección web: [https://www.bankinter.com/www/es-es/cgi/ebk+binarios?secc=WIM\\_INVP&subs=FPRS&nombre=KBW\\_sep08.pdf](https://www.bankinter.com/www/es-es/cgi/ebk+binarios?secc=WIM_INVP&subs=FPRS&nombre=KBW_sep08.pdf)
5. Para una explicación del desarrollo, internacionalización y modelo de negocio de Metro y el concepto de la prensa gratuita se recomienda acudir al caso: "The Internationalization of Metro News: Or How Free Newspapers are Trying to Conquer the World", publicado por Luis Vives y Josep Valor como caso DG-1488-E en IESE Publishing.
6. Para conocer en profundidad el modelo de negocio de Mango, se recomienda al lector acudir al artículo Planellas & Svejnova, 2008.
7. Véase la noticia de Blackberry: "RIM cracks 50 million BlackBerry sales", disponible en <http://www.electronista.com/articulos/09/02/05/50m.blackberries.sold/>
8. Agradecemos especialmente al Director General de Caja Navarra, Enrique Goñi y a su Departamento de Comunicación en particular a Teresa Sádaba, Directora de Comunicación Internacional, por su tiempo y dedicación en discusiones sobre el modelo de funcionamiento de la Banca Cívica y Caja Navarra.
9. <http://www.cajanavarra.es/es/tus-derechos/>, accedido el 11 de Mayo de 2009.
10. <http://www.cajanavarra.es/es/tus-derechos/tu-eliges-tu-decides/presenta-un-proyecto/>, accedido el 11 de mayo de 2009.
11. Las Cajas de Ahorros, dados sus estatutos fundacionales tienen como uno de los destinos de los excedentes líquidos del ejercicio (beneficios) la Obra Social. En los mismos, se establece que el porcentaje destinado a Obra Social no puede superar el 50% de los mismos, pero no hay un porcentaje mínimo que se deba destinar a ello. (<http://www.cajas-deahorros.es/recursos-financieros.html>). Para un análisis de la Obra Social de las Cajas de Ahorros, véase el artículo publicado en Universia por López Iturriaga et al., en el año 2007.
12. Datos proporcionados por Caja Navarra en: <http://www.cajanavarra.es/es/conocenos/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2008/2008-05-14-vialogos-bilbao.htm>