



Comunitae



1. Introducción y visión

Comunitae es una iniciativa empresarial perteneciente al sector financiero que a través de Internet consigue desintermediar la relación de financiación entre un prestatario y un prestamista. Es decir, se trata de una empresa que se dedica a poner en contacto mediante su web a particulares a los que les interesa invertir prestando dinero y a otras personas que necesitan financiar sus consumos y proyectos privados, eludiendo así la actuación de las entidades financieras en dicha relación. Es un tipo de negocio muy similar a otro que se analiza en este mismo informe, Verkami, solo que en este caso la financiación no se restringe al ámbito del sector cultural, sino que se abre a cualquier tipo de opción crediticia de cuantías pequeñas (hasta 15.000 euros).

Y al igual que Verkami y otros proyectos presentados en esta monografía (Hub Madrid, e-cultura, etc.), Comunitae es el efecto de todo el proceso de instalación de la nueva economía basada en la tecnología Internet, un movimiento tanto estrictamente tecnológico y económico como también social a gran escala, a través del cual las relaciones comerciales transforman su cadena de valor, situando la creación de dicho valor y la rentabilización en beneficios económicos en un mismo rango, o al menos en zonas próximas de dicha cadena, anulando los pasos intermedios que hasta el momento ocupaban y dominaban, por lo general, grandes empresas, como puede observarse sobre todo en el mercado musical.

Es ese espíritu que emerge a finales de los años noventa el que influye decisivamente en la trayectoria formativa y profesional de Arturo Cervera, director de Comunitae, ya incluso antes de terminar su carrera de ingeniero industrial, y sobre todo al realizar un máster en la escuela de negocios IESE. Los siguientes años de su carrera laboral los pasará en el banco BBVA donde durante más de diez años tiene la posibilidad de aprender el oficio, pero también de tomar conciencia de que ese destino laboral no se ajusta a sus expectativas.

Durante ese periodo de formación, Arturo Cervera afianza un rasgo de su personalidad que ya venía destacando desde que estudiaba la carrera universitaria: su carácter emprende-



dor. Las condiciones de un trabajo como el que realizaba Arturo Cervera en su banco no parecían satisfacer este impulso vital que solo es posible colmar mediante la existencia de oportunidades para tomar decisiones relevantes en lo referente a la organización donde se trabaja.

Encontramos en el relato de la trayectoria profesional del director de Comunitae, en este punto preciso en el que describe la situación que vivió en su anterior trabajo, la confirmación de todo un proceso generacional que puede detectarse en el resto de empresas de base humana analizadas a lo largo de este informe: la necesidad de buscar una vía de salida al ejercicio de la libertad humana en el terreno profesional. Es decir, en el origen de Comunitae se encuentra este trasfondo ético y moral que define la esencia de la condición humana en términos de una voluntad que decide. Lo interesante es que en el caso de Comunitae este deseo de libertad, comprensible en todos los humanos, es llevado al terreno de los negocios, tanto en el polo de la oferta, como en la demanda. Es decir, intentando ampliar la capacidad de decisión tanto en el propio empresario como en el cliente que usa la plataforma empresarial para sus fines. Para Arturo Cervera lo más importante en la vida es la posibilidad de tomar decisiones por uno mismo, con todo el riesgo y la responsabilidad que ello conlleva. Ese es para él el significado más preciso de la frase “sentirse vivo”.

“Tomar decisiones es lo que nos separa de los animales o de las piedras, estar vivo, para una persona humana es eso, tomar decisiones no es otra cosa. Aunque eso sí, no decidir es una forma de decidir también, ojo, pero si decides no tomar ninguna decisión en tu vida me parece que no es algo muy pleno, la verdad”

La visión del negocio que Comunitae representa en la actualidad es la que Arturo Cervera ha situado en el proyecto liberal clásico, el de Adam Smith, basado en la posibilidad de liberar la capacidad individual de tomar decisiones mientras no lesione la capacidad del resto de la ciudadanía para hacerlo.

“Soy profundamente liberal, soy muy de Adam Smith, creo que la libertad individual es la base del conjunto que desarrolla la sociedad, lo que digo es que hagamos real esa libertad, vivimos en una sociedad capitalista donde parece que los principios son liberales pero en sus formas de actuar no, que las decisiones se tomen en centros de poder muy reducidos, de bancos o en consejos de administración muy intervinidos por los políticos. Hay que dejar que las personas decidan. [...] Dotando a las personas de las herramientas para que sepan invertir. Ser liberal es que yo pueda escuchar un grupito de música de china y no lo que deciden los estudios prefabricando en masa, y para eso hace falta que el señor de china reciba su dinero.”

Por lo tanto, puede decirse que la visión de negocio que sustenta Comunitae está fuertemente instalada en un programa moral de vida en sentido amplio y no solo en una opción comercial o empresarial tomada en función de criterios rentables o de otro tipo. Esta ética es la del emprendedor, posición o identidad en la que Arturo Cervera, como líder del proyecto, se sitúa cómodamente e intenta extender hacia su equipo.



El carácter emprendedor es un rasgo que el director de Comunitae viene desarrollando desde siempre, pero la visión de su negocio como tal aparece por primera vez en el año 2006 cuando se hace eco de una información en la que se describe un nuevo modelo de negocio basado en Internet inventado por la empresa *Zopa*, una iniciativa inglesa que desde el año anterior realiza el mismo tipo de actividad que en la actualidad lleva a cabo Comunitae. En el año 2007 este modelo ya empieza a difundirse con fuerza por el mundo de la información financiera y a transmitirse a otros países, Italia, EEUU, Alemania, etc. Y es en ese mismo año cuando Arturo Cervera empieza a pensar seriamente en la posibilidad de crear su propia empresa basada en ese modelo. A finales del 2007 solicita financiación a distintos fondos de inversión en capital riesgo y consigue su primer crédito en una época en la que existía liquidez y ganas de invertir en nuevos proyectos. Según la propia opinión del director de Comunitae este fue un momento muy intenso, ya que a partir de ahí el peso de la responsabilidad de sacar adelante el proyecto fue enorme.

Así, en junio del 2008 deja su trabajo en el banco y funda Comunitae, y durante todo un año se dedica a estructurar la empresa: a establecer acuerdos con proveedores, a poner en marcha la plataforma tecnológica, etc. Finalmente en junio del año 2009 se otorga el primer préstamo a través de Comunitae.

2. Modelo de negocio

A lo largo de todo este informe analizamos empresas que destacan por su base humana en distintas dimensiones: relación entre los empleados, uso del capital humano de sus trabajadores, aprovechamiento de saberes humanísticos, etc. En el caso de Comunitae nos encontramos con una empresa en la que la dimensión humana está recogida especialmente en su modelo de negocio, mientras que en otras dimensiones, como la cultura corporativa, la innovación y las configuraciones organizativas sus características aportan menos claves humanísticas relevantes, orientando estos aspectos desde una perspectiva organizacional y cultural más tradicional. Es decir, en el discurso de Comunitae no se encuentran muchos de los componentes culturales, tecnológicos, espaciales, ambientales, relacionales, etc. que en otras empresas dotaban a la organización de caracteres “humanos” a la vez que lo hacía su modelo de negocio. Si bien las características internas de la empresa no parecen recoger toda la cultura de la nueva economía de base humana, la singularidad de Comunitae consiste en centrar sus esfuerzos en ofrecer a los clientes, es decir a los participantes “externos” la posibilidad de potenciar sus facultades humanas en el ejercicio de la actividad económica y financiera.

De esta manera, Comunitae ofrece la posibilidad de contemplar de qué modo un sector en principio tan refractario a la introducción de modelos “humanos”, como es la economía y la financiación, puede ser explotado desde la perspectiva de un aumento de las potencialidades humanas de aquellos que participan en dicho espacio. Desde la visión de negocio que está construyendo y haciendo realidad Comunitae, y a partir de las argumentaciones que la sostienen, obtenemos una perspectiva sorprendente y alternativa a la realidad tan confusa y deficiente del panorama de la financiación de los últimos años.



¿Qué vende o produce exactamente Comunitae? ¿Ofrece créditos? ¿Funciona como un banco virtual en miniatura? No. La oferta de Comunitae es un espacio virtual de transacción económica donde intervienen particulares. Es decir, y aunque el equipo de Comunitae no lo haya definido explícitamente de este modo, la oferta es un mercado libre a pequeña escala. Mediante la creación de un espacio de encuentro virtual en Internet con sus reglas y condiciones, donde la oferta y la demanda pueden ajustarse conforme a sus intereses, Comunitae está produciendo un mercado económico. Y así se nos confirma si atendemos a las definiciones existentes sobre el concepto de mercado en economía:

“Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios”. (Diccionario de la Real Academia Española)

“Institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales” (Wikipedia)

El mercado que ha creado Comunitae está restringido, al menos hasta el momento, a un tipo de producto o servicio: el crédito personal. El crédito personal implica, eso sí, múltiples objetos del crédito, desde un viaje o la compra de un coche, hasta la inversión en un pequeño proyecto empresarial. Hasta el momento este tipo de servicio sólo lo ofertaban los bancos, las cajas de ahorro o las entidades de crédito directo (Cofidis, Cetelem, etc.) En cualquier caso, las relaciones entre los prestamistas y los prestatarios se encontraban mediadas, ya que, principalmente los bancos, usan el dinero de los depósitos que particulares les confían, utilizando los criterios que la de dirección considera oportunos para la concesión de los mismos. Es decir, en el mercado tradicional los bancos o entidades financieras concentran la decisión sobre en qué proyectos invertir aprovechando la pasividad de los clientes que han depositado en dicha entidad su dinero. La relación entre aquel que posee el dinero (el cliente del banco) y quien lo recibe (el prestatario) está mediada por la entidad, que decide a quien concederlo e impone una serie de condiciones (costes, intereses, tiempos, etc.). Siguiendo el ejemplo del mercado discográfico, Comunitae viene a desintermediar dicha relación al permitir que el verdadero propietario del dinero lo pueda invertir en la concesión del crédito que él crea oportuno y en unas condiciones más flexibles, abierta en ocasiones a ciertas negociaciones con el propio prestatario.

Es decir, la fórmula de Comunitae pasa por reducir la cadena de valor de los productos financieros, desinflatando así el régimen de costes que implica y permitiendo que la oferta y la demanda se acerquen, tomen contacto directo y afinen y precisen sus decisiones. Vemos entonces cómo tras esta iniciativa comercial existe un substrato ético o político en la medida en que una de las principales consecuencias afecta al reparto del poder de decisión y de beneficio económico sobre las transacciones. Comunitae supone así la descentralización y, por lo tanto, una redistribución de los ingresos por concesión de los préstamos.

De esta manera el negocio de Comunitae implica la participación de dos actores fundamentales:



- Por un lado la propia empresa, que realiza las tareas correspondientes a la gestión del proceso.
- Y por otro lo que ellos llaman la “comunidad”. La comunidad la forman dos actores, la bolsa de prestamistas que se inscriben para invertir en los proyectos y los prestatarios que solicitan los créditos. De este concepto es de donde deriva el nombre de la empresa, que aglutina la palabra comunidad y la terminación TAE, que se refiere a la Tasa Anual Equivalente, conocida por todos aquellos que realizan transacciones financieras.

Y el proceso se realiza siguiendo una serie de fases. En primer lugar la oferta y la demanda entran por separado en la plataforma digital web de Comunitae. La empresa se encarga entonces de realizar una evaluación de los riesgos de los proyectos que entran como prestatarios, es decir se realiza un análisis de la capacidad de devolución del crédito de las personas que solicitan la financiación. Este análisis es similar al que se realiza en cualquier entidad financiera, a partir de datos socio demográficos y económicos. Si la persona supera dicho examen su propuesta se publica en la web, y a partir de ahí entra en contacto con la bolsa de inversores que se ha inscrito previamente y que desde ese momento puede recoger información de este caso. Desde ese momento serán los dos actores, dentro de un mismo espacio de intercambio, los que interactúan, pudiendo comunicarse mediante un foro en el que el inversor sondea si la iniciativa es de su interés y le resulta segura o fiable. Una vez realizado el préstamo, Comunitae se encarga de gestionar todo el resto de fases, y en el caso de que se produzca un impago se encarga de tramitar las denuncias y de revender el crédito si fuera posible, acompañando en todo momento y desde una perspectiva técnica a los implicados. Por todo este proceso de acompañamiento y gestión Comunitae cobra a cada miembro entre un 1% (prestamista) y un 1-3% (prestatario) de la transacción., precio que se adecua a los que existen hoy en el mercado de la financiación.

Las implicaciones en sentido “humano” de este modelo de negocio son múltiples:

- **Liberación de la decisión:** como ya se ha subrayado, implica una situación de mercado verdaderamente libre, evitando la intermediación de instituciones que concentran las decisiones con intereses específicos.
- **Decisión comunitaria:** en cuanto a la operatividad de todo el proceso, los miembros de Comunitae han destacado constantemente que uno de los rasgos que definen su forma de trabajo es el “doble filtro” al que se somete la concesión del crédito. Un primer filtro es de carácter técnico y lo realiza la empresa evaluando los riesgos, pero un segundo filtro es el de la demanda agregada que supone el hecho de que decenas de personas tengan que estar seguras de invertir en cada caso. En este sentido la decisión agregada, se apunta desde Comunitae, supone un refuerzo racional de la toma de decisiones, en la que los motivos de seguridad se potencian al máximo. Las decisiones tomadas mediante este método, que implica que para llegar a ofrecer un crédito tienen que estar de acuerdo como mínimo sesenta personas racionaliza las inversiones, ya que a mayor número de personas que quieran participar más difícil será que se produzcan errores y malas inversiones por intereses desviados u otro tipo de factores que



puedan interceder, como sucede muchas veces en las concesiones por parte de las entidades financieras.

- **Transparencia:** la fórmula virtual de publicación de todos los casos, con la información correspondiente a las cantidades alcanzadas de financiación así como, sobre todo, al estado de cada devolución del préstamo permite a la comunidad estar informada al máximo de todos los detalles del negocio. De esta forma se garantiza otra de las condiciones fundamentales que, según la teoría liberal, garantizan el buen funcionamiento de un mercado libre, como es la existencia de información de calidad difundida públicamente para que cada actor pueda tomar la decisión más acorde con sus intereses.
- **Vínculo personal:** la desintermediación procura además un elemento muy importante, como es la vinculación personal y afectiva entre la oferta y la demanda. Mientras que en los sistemas mediados las relaciones comerciales suelen basarse en relaciones distanciadas, frías, en las que los asuntos personales suelen quedar fuera de las negociaciones, el mercado generado por Comunitae permite que el prestamista y el prestatario se relacionen mediante el apartado de foros. Este vínculo, según comentó el equipo de Comunitae, es vivido con especial intensidad por parte del prestatario, que al ver que recibe el crédito de personas concretas y no de instituciones se siente afectivamente ligado al contrato de devolución.

Y todo ello repercute en la solidez económica y en la generación de satisfacción personal del proyecto, sobre todo en cuatro aspectos básicos:

- **Confianza:** como es lógico, el mercado financiero se basa fundamentalmente en la confianza. Es la confianza en la devolución del préstamo, unido a la expectativa de rendimiento vía intereses, lo que hace que un particular decida prestar 50, 100, 2.000 euros, etc. a una persona que no conoce. Pero las condiciones de transparencia en las que Comunitae ubica las operaciones, aportando primero su filtro técnico en la evaluación de riesgos y publicando las cifras de devolución de los distintos créditos, sumado a la posibilidad de comunicarse con el prestatario vía foro de Internet, introduce elementos de garantía que apuntalan de manera más sólida esta idea de confianza.
- **Seguridad:** pero además, una segunda dimensión asociada a la confianza es la seguridad, la posibilidad de asumir riesgos controlados. Y en este caso, el discurso de Comunitae hace referencia a otras dos características vinculadas al aspecto comunitario o de demanda agregada de la concesión de créditos. Cuando la concesión de créditos está repartida entre muchos financiadores y a su vez, cuando un mismo financiador tiene su dinero invertido en varias iniciativas distintas, los riesgos se distribuyen, minimizándose. Y en segundo lugar, el vínculo afectivo que se genera por parte del prestatario hace que este se sienta en todo momento comprometido con la devolución del préstamo, según la experiencia de Comunitae: *“hay clientes que nos aseguran que con sus créditos de otras entidades no son capaces de pagarlos, pero que del nuestro no se desentendían [...] es eso, te sientes más obligado, es lógico”*.



- **Rentabilidad:** en términos de rentabilidad los inversores pueden disfrutar, gracias a la desintermediación del mercado financiero, de unas condiciones más ventajosas en cuanto a lo que intereses se refiere. Los intereses actuales de Comunitae para el tipo de créditos con los que ellos trabajan rondan el 9% mientras que en muchas entidades financieras no llegan al 4%. Lo interesante es que este rendimiento se produce fundamentalmente al reducir la cadena de valor, es decir, al desintermediar el mercado, reduciendo costes que se destinan a hacer más ventajosas las expectativas para el inversor.
- **Experiencia:** y otro motivo de satisfacción deriva del vínculo que se genera en paralelo a la estricta transacción comercial. Y especialmente por parte de la persona que recibe el crédito, ya que para ella el hecho de que varias decenas de particulares hayan decidido prestar dinero para su proyecto es un motivo de orgullo y confianza que potencia su autoestima.

Como consecuencia general en tanto que modelo de negocio, se trata de una alternativa que podría ser extrapolable a escalas económicas más amplias. El equipo de Comunitae ha analizado la situación actual de crisis como la consecuencia de persistir en un modelo tradicional de concentración de capitales y decisiones sobre la inversión de los mismos. Con su modelo alternativo, los problemas asociados a esa lógica tradicional quedarían neutralizados gracias a todas estas características (transparencia, confianza, etc.), y sobre todo al hecho de estar basándose en un doble filtro de concesión: el técnico y el de la decisión particular. Estas medidas podrían paliar en el futuro los defectos de una utilización de grandes capitales de manera opaca y orientados en función de intereses particulares de un pequeño grupo de decisores.

En la actualidad Comunitae cuenta con una bolsa de inversores de 1000 miembros y ha concedido en un año de trayectoria 120 créditos, lo que supone un ritmo de 10 por mes.

3. La innovación

Como hemos mencionado, en Comunitae la innovación está presente sobre todo en la propuesta de modelo de negocio. La industria financiera es una actividad muy antigua, que en términos generales ha innovado poco en cuanto a la aparición de nuevas necesidades que cubrir. Sin embargo, a lo largo de la historia ha transformado algunos medios con los que satisfacer las mismas necesidades de financiación.

De acuerdo con el análisis de la innovación que Comunitae hace de su sector, esta parece que solo puede desarrollarse a partir de tres factores:

- **Jurídico:** donde más que una verdadera innovación lo que se producen son ajustes del sistema financiero y su industria a los cambios en las distintas directrices legales.
- **Logística de la información:** la industria financiera es una de las grandes demandantes de productos informáticos, ya que maneja una cantidad de datos muy importante que deben ser clasificados, analizados, elaborados, cada vez de manera más ágil y rigurosa.



- Tecnológica: al igual que en el resto de sectores de la economía, la tecnología puede cumplir un rol más o menos relevante en la implementación de novedades. En el caso de Comunitae, como vemos, este ha sido un aspecto fundamental.

Sin embargo, la apuesta de Comunitae en tanto que innovación está posicionada más bien en el nivel del concepto de negocio, creando la posibilidad de abrir un espacio de intercambio mercantil nuevo, según todas las características con las que lo hemos definido. Y en ese terreno, Comunitae aparece en el mercado español como una verdadera pionera, prácticamente como la única empresa que se dedica a realizar esta actividad.

Además, por otro lado, desde el punto de vista tecnológico y de la información, su plataforma web es uno de los componentes en los que se puede decir que ha innovado de manera más clara. Se trata de un *site* en el que durante un año un equipo de informáticos estuvo trabajando para poner a punto y hacer viable la gestión de todos los créditos en tiempo real. Es una plataforma de la que Comunitae tiene la patente.

4. Cultura corporativa

La cultura corporativa que articula el grupo de empleados en Comunitae estaría marcada sobre todo por dos valores que en realidad se superponen. Por una parte se incardina en la cultura del emprendedor de la que su director, Arturo Cervera, es un claro representante. Y por otro lado está basada en una adaptación constante a las demandas del entorno, ya que en su corta trayectoria y en un sector nuevo, creado por ellos mismos, la cultura corporativa debe afinarse continuamente para poder sobrevivir. Adaptación a la novedad y emprendimiento son los dos ejes sobre los que se articularía la cultura corporativa de esta empresa.

La cultura empresarial que construye la idea de emprendeduría se basa, de acuerdo a los parámetros específicos con los que se ha definido en Comunitae, en el valor supremo de la libertad y la capacidad de decisión. Lo que mantiene unidos a todos los miembros del equipo y lo que a la vez se posiciona como un horizonte de perspectiva sobre el que apoyarse para hacer avanzar sus proyectos es la idea de “sentirse vivos” precisamente tomando decisiones. Ese es, de hecho, uno de los principales atractivos que para un empleado puede tener trabajar en esta empresa, la sensación constante de estar implicado en un proyecto puntero, vanguardista, en el que la novedad y la necesidad de tomar decisiones genera estímulos y afinidad con la tarea realizada. Evidentemente, por las mismas razones o causas, este tipo de proyectos empresariales genera una buena dosis de incertidumbre, al no ser capaces de ofrecer garantías de éxito ni de mantenimiento de la empresa por el momento.

Pero la propia cultura emprendedora parece dar respuesta a este dilema práctico en el que se pueden encontrar los posibles empleados de Comunitae, de acuerdo a la explicación que se presenta desde la empresa, ser emprendedor significa sobre todo redefinir dos cualidades que tradicionalmente se usan para ponderar la implicación con un proyecto y las expectativas de los directivos y empleados: el éxito y el fracaso. La nueva cultura



empresaria, muy distinta a la tradicional visión de la empresa industrial, entiende que el emprendedor es una persona que arriesga y sacrifica parte de su vida en beneficio de un proyecto colectivo. Desde este prisma ha generado su propio mecanismo cultural de compensación, dotando a los términos de éxito y fracaso de un nuevo valor: el éxito consistirá en la valentía de enfrentarse a un riesgo y no tanto en los resultados de dicha actuación, mientras que el fracaso en dicho proyecto no será evaluado conforme a los beneficios o pérdidas en los que se haya incurrido, sino que se dispondrá en un eje temporal más amplio, en una trayectoria profesional, en la cual el fracaso puede ser definido como aprendizaje.

“En España todavía se vive el tema del fracaso con muchos tintes dramáticos [...] es algo que ya está superado en otros países, por ejemplo en Estados Unidos, donde alguien que invierte y emprende recibe el apoyo de toda una comunidad porque arriesga y si fracasas, pues has fracasado, no pasa nada, lo importante es que has aprendido con esa experiencia...”

Por su lado, la idea de adaptación a la novedad es un valor cultural que aparece repetidas veces en las conversaciones con el equipo de Comunitae. La diferencia entre esta empresa y proyectos basados en la novedad y en la innovación pero con una mayor tradición y estructura es que en Comunitae la adaptación es un rasgo genético, es decir, que se inscribe en la esencia de la propia empresa, ya que son por un lado prácticamente la única que se dedica a este negocio en España y además se encuentran en el primer año de vida, con lo que el atributo de la adaptación se convierte no en una mera señal de identidad de cara a generar su imagen de marca, sino en una verdadera necesidad que se vive en el día a día.

Otros elementos pertenecientes a la cultura corporativa y presentes en muchas de las empresas que hemos visitado en esta investigación, como es el diseño del espacio en el que se trabaja, no son tenidos en cuenta de manera relevante por parte de Comunitae. Las oficinas de la empresa, situadas en Las Rozas, una población muy cercana a Madrid presentan una distribución ortodoxa, basada en la coexistencia en un espacio más o menos diáfano de las mesas de trabajado de tres de los componentes, mientras la oficina del director se cierra mediante muro de cristal.

Y sin embargo, incluso a este nivel, podemos encontrar un rasgo importante de la cultura empresarial de Comunitae en la que se demuestra una cierta tendencia a asimilar conceptos y prácticas pertenecientes en cierto modo al nuevo mundo de la economía de “base humana”. Si bien el trabajo que se realiza en esta empresa podría ser ejecutado desde cualquier lugar, al tratarse de una empresa basada en el negocio en Internet, lo cierto es que desde la dirección se ha propuesto desde el principio la necesidad de llevar a cabo las tareas de cada departamento juntos en la misma oficina. Esta opción no forma parte de una iniciativa de control de la mano de obra, sino de una idea acerca del trabajo en equipo: la coexistencia, el contacto físico entre un equipo lo cohesiona y a la postre lo hace más coordinado y competitivo. De acuerdo en esta idea el equipo de Comunitae desarrolla casi toda su actividad junto sus oficinas intentando mostrar en todo momento un apo-



yo emocional con los compañeros. Es una manera de desarrollar la función del cuidado, perteneciente al ámbito del espacio doméstico, en el terreno del trabajo.

“No sé donde leí que los equipos deportivos que más se tocan, que tienen más contacto físico, por ejemplo al celebrar un gol o lo que sea, son los que luego están más cohesionados y tienen más probabilidades de ganar. [...] Aquí trabajamos siempre todos muy juntos, Tiene de bueno el roce que te da ánimo, autoestima, compartir problemas y comprender la realidad de cada uno.”

5. Configuraciones organizativas

En lo que tiene que ver con la estructura de la empresa y la toma de decisiones, Comunitae se revela hasta cierto punto como una organización de corte clásico, dividida en cinco departamentos, cada uno de ellos llevado por un técnico que se ocupa de todas las tareas relativas a dicha función, y todos ellos están coordinados y supervisados por el director general.

- 1 Director: toma las principales decisiones, realiza una labor de relaciones públicas y supervisa al resto de departamentos.
- 2 Puesto tecnológico: reacción, mantenimiento y mejora de la plataforma web.
- 3 Operaciones: logística de la contratación.
- 4 Riesgos: evaluación de los riesgos de cada prestatario...
- 5 Servicios: servicios generales, administración, contabilidad, gestión de proveedores, etc.

Sin embargo, dentro de una estructuración clásica, los miembros de Comunitae disponen de una amplia capacidad para ejercer su libertad, aplicada a las decisiones del día a día en lo respecto a su propio departamento. Al tratarse de una empresa con hasta el momento solo cuatro empleados, resulta relativamente fácil horizontalizar las decisiones, de tal forma que, aunque la presencia del director, Arturo Cervera, efectúa una labor de supervisión constante, la marcha cotidiana de la empresa no precisa de una organización de la información y de una trayectoria de las decisiones dispuestas en un eje vertical que iría de los empleos poco cualificados a los más directivos, o de los ejecutivos a los creativos. Más bien, la labor de equipo suele preponderar de manera espontánea entre todos los miembros de la empresa, siguiendo una directriz que deriva de su cultura empresarial, en la que se considera necesario permanecer juntos afrontando las situaciones nuevas que acontecen cada día en una empresa que abre camino en su sector en nuestro país. De este modo las decisiones se toman de dos modos: por un lado cada departamento tiene amplia potestad sobre los asuntos que tienen que ver con su tarea, pero además varias veces a la semana se producen reuniones donde el resto del equipo puede opinar sobre la situación de otros departamentos. Aunque eso sí, el director de la empresa tiene siempre la capacidad de decidir en última instancia sobre los aspectos más relevantes según su propio criterio.

En cualquier caso merece la pena destacar un valor que en Comunitae asignan a las estructuras de trabajo de pequeña escala, como la suya. Durante toda la investigación



realizada sobre empresas de base humana se planteó la reflexión acerca de la relación entre los valores que tienen que ver con “lo humano” y la escala de las empresas, dado el pequeño tamaño de la mayoría de organizaciones analizadas parece poder establecerse algún tipo de lógica según la cual las cualidades “humanas” de la nueva economía aun no se acoplan adecuadamente a un tipo de estructura organizacional de gran escala. Por parte de Comunitae se produce un giro en esta reflexión, ya que el análisis que realizan se centra más en términos de eficiencia y eficacia que en los de “humanismo”. Para Comunitae la cualidad positiva que puede tener una empresa pequeña, siempre que esta esté orientada por una serie de valores de emprendimiento, se basa en la capacidad prevenir el absentismo laboral en todas sus formas, desde la no asistencia al trabajo, hasta las múltiples modalidades por las que en una gran empresa los empleados pueden reducir su ritmo productivo, justamente al perder la implicación necesaria con el objetivo de su empresa. En las empresas pequeñas, sobre todo cuando la idea de estar abriendo mercado es una de las características fundamentales de las mismas, cada empleado tiene una mayor oportunidad de participar y vivir los logros y sentir la vitalidad que proporciona incluso el riesgo. De este modo, su actividad tiende a ser mucho más intensa e implicada que en estructuras más amplias, donde se pierde en la cadena de valor la relación inmediata entre fines y medios.

6. Estrategia de la empresa

En la fase de desarrollo en la que se encuentra Comunitae (Start up), toda la estrategia de la empresa está enfocada a conseguir nueva financiación. El requisito que los fondos de inversión en riesgo que apoyan este tipo de iniciativas ponen es que las cuentas de la empresa vayan produciendo poco a poco beneficios y saldos positivos, por lo que, como es obvio, Comunitae tiene que presentar cada cierto tiempo un número de participantes en la comunidad de prestatarios y prestamistas cada vez mayor. El medio lógico para conseguirlo es la publicidad, y en este aspecto, Comunitae no se permite descuidar ninguno de los canales disponibles. De ese modo su director realiza constantemente una labor de difusión de la información relativa a su empresa en muy diversos foros, desde conferencias a las que es invitado, hasta apariciones en periódicos y programas de radio. Incluso su participación en la presente investigación es considerada por Comunitae como una manera de trabajar su imagen y difundir su proyecto.

“Es como cualquier otro negocio, como un bar, por ejemplo, tienes que conseguir que cada vez más gente lo conozca y que los que lo conocen y vienen salgan satisfechos, lo que en mi caso quiere decir que puedan recuperar su dinero con algunos intereses, y eso se hace de todas las maneras posibles, esta entrevista es también una forma de darnos a conocer...”

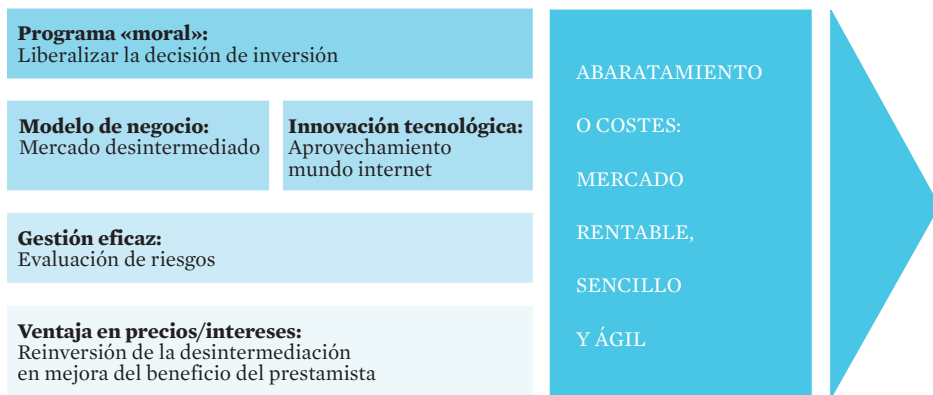
Además de los esfuerzos más, digamos personalizados, del director y de otros miembros de Comunitae, la empresa ha encargado a una agencia de publicidad que le realice un plan de desarrollo de contenidos.



7. Cadena de valor de la empresa

En cuanto a la cadena de valor que propone Comunitae, esta se basa en un acatamiento de los procesos por los cuales se vehicula el crédito en las entidades tradicionales.

 FIGURA 13



7. Conclusiones

Con Comunitae nos hemos acercado desde la perspectiva de las economías de base humana al territorio de la financiación, un sector especialmente sensible en el momento actual, tocado por una de sus peores crisis históricas. Este estudio de caso nos ha ayudado a comprender que existen posturas éticas y económicas sostenidas en principios relativamente tradicionales, como es el liberalismo de Adam Smith, que pueden aportar una visión de negocio muy innovadora a la vez que asumen algunos principios básicos de lo que hemos definido como economías de base humana.

En especial, Comunitae es un ejemplo muy interesante de humanización de la relación con los agentes externos, en concreto con sus clientes, ya que al desintermediar el mercado de la financiación provee a los actores particulares de un poder de decisión que hasta entonces era inaudito.

Es además un buen ejemplo de cómo la cultura del emprendimiento puede entroncar con toda esta línea de producción de bienes y servicios basados en lo humano, a partir de una actitud que afronta los desafíos del entorno respetando la capacidad de decisión de cada actor económico.

En definitiva, Comunitae nos ha enseñado a valorar alternativas eficaces, aunque en la actualidad solo se pongan en marcha a pequeña escala, al mercado financiero actual.



8. Claves de éxito

Las claves del éxito de Comunitae se basan en cuatro componentes que generan diversas externalidades positivas:

- El modelo de negocio está basado en la liberalización de la decisión del prestamista de cara a realizar sus inversiones. Este hecho genera dos rasgos: por un lado supone ya un atractivo para todo un sector de demanda, cada vez más amplio, al que la cultura de Internet ha estimulado a participar cada vez más en las decisiones que hasta el momento había delegado en instituciones formales, y por lo tanto ya es de por sí atractivo, capta demanda. Pero además, y esto es muy importante, la desintermediación hace posible una mayor rentabilidad para el prestamista, al esquivar al intermediario tradicional, utilizando dicho excedente para aumentar sensiblemente los porcentajes de interés para este actor.
- La decisión de inversión es más segura al ser comunitaria y pasar por un doble filtro: Comunitae realiza una evaluación de riesgos, pero luego la comunidad es la que decide invertir. Además al diversificarse la inversión es más difícil que cada prestamista sufra grandes de morosidad.
- Comunitae ofrece transparencia total de todas sus operaciones, lo que genera un valor fundamental en el mercado de las finanzas, confianza en el sistema.
- En sistema de contacto entre prestamista y prestatario vía web y foros permite que se genera un vínculo afectivo entre los dos agentes. Este hecho, e sí mismo resulta atractivo, pero además coloca al prestatario en una actitud moral de deuda con los prestamistas que revierte en una menor morosidad.
- En términos generales, Comunitae puede interpretarse como una alternativa a pequeña escala al modelo de intermediación actual de la industria financiera, lo que puede llegar a verse como una solución al problema del comportamiento cíclico de las crisis.