

¿Los fundadores de un banco condicionan su perfil de riesgo?

**¿Qué hace que un banco sea más o menos proclive al riesgo?
Fíjate en el origen profesional y el perfil asociativo de sus equipos fundacionales, es decir, si en ellos prima la lógica financiera o de servicio.**



22 de enero de 2015

La crisis financiera de 2008 puso en evidencia las consecuencias de las prácticas bancarias temerarias, así que la investigación sobre los factores que les llevan a aumentar su nivel de riesgo se ha hecho tan pertinente como necesaria. La comprensión de las motivaciones de los equipos fundacionales y su adecuada gestión puede ayudar tanto a los consejeros de las entidades como a los organismos reguladores a reducir el riesgo.

Según el artículo "[*Founding Teams as Carriers of Competing Logics*](#)", del profesor del IESE [**John Almandoz**](#), un factor clave en la asunción de riesgos es la lógica rectora de los fundadores, si se guían por criterios puramente financieros o de servicio a la comunidad.

Los bancos locales estadounidenses suelen ser organizaciones híbridas que combinan la lógica financiera con la de servicio a la comunidad, puesto que compiten con las entidades más grandes y persiguen la rentabilidad al tiempo que atienden las necesidades bancarias de la comunidad donde operan.

Lo habitual es que los equipos fundacionales de estas entidades incluyan tanto personas que se rigen por la lógica financiera (ven el banco como un vehículo de inversión y buscan maximizar el beneficio) como otras motivadas por la lógica comunitaria (se proponen satisfacer las necesidades de la comunidad y no les preocupan tanto los beneficios).

John Almandoz ha comprobado que cuando predomina la lógica financiera en los equipos fundadores, el banco es más propenso a acometer actividades de riesgo, mientras que esta tendencia se modera cuando la mayoría se guía por el servicio a la comunidad. Cabe puntualizar que esto se hace especialmente evidente en equipos fundadores de gran tamaño, con doce miembros o más.

Un negocio arriesgado

Entre junio de 2006 y septiembre de 2009 se crearon 420 bancos locales en Estados Unidos. El autor ha analizado 2.100 documentos de 225 de estas entidades para conocer sus equipos fundacionales y prácticas relacionadas con el riesgo, además de entrevistar a 73 de sus fundadores.

Para conocer mejor su actitud frente al riesgo, Almandoz se centró en el uso que hacen estos bancos de los depósitos intermediados, es decir, el dinero que reciben de intermediarios financieros y no de sus clientes.

Estos depósitos intermediados solían considerarse "una manera fácil y rápida de financiar el crecimiento", en palabras de uno de los entrevistados. Pero también hubo quien los calificó

de "dinero caliente", ya que conllevan un riesgo añadido, al ser más probable que desaparezcan o resulten más onerosos en caso de desaceleración económica. De hecho, la dependencia de los depósitos intermediados ha sido uno de los indicadores que ha hecho saltar las alarmas de los organismos reguladores, al considerársele un indicador muy útil de la asunción de riesgos.

En el estudio, Almandoz define el perfil de riesgo de los bancos en función de su política respecto a los depósitos intermediados. El autor analizó los resultados junto con la formación, experiencia y perfil asociativo de los fundadores.

Así, identificó a aquellos con experiencia en finanzas, desde la banca de inversión hasta las aseguradoras o la contabilidad, como representantes de la lógica financiera. A los que tenían relación con diversas asociaciones del tipo Boy Scouts o Cruz Roja los incluyó entre los representantes de la lógica comunitaria.

Jugar en equipo

El autor ha comprobado que el predominio en el equipo fundacional de personas que se guían por una u otra lógica influye en la política del banco respecto a los depósitos intermediados, ya que las entidades fundadas mayoritariamente por personas de perfil financiero tienden a hacer un mayor uso de estos depósitos.

Este detalle refleja su interés por hacer crecer rápidamente el negocio, sin esperar a atraer suficientes depósitos de los usuarios locales, ya que los beneficios de los inversores se maximizan cuando un banco alcanza rápidamente el tamaño óptimo para proporcionar crédito.

En cambio, aquellas entidades cuyos fundadores están más comprometidos con la comunidad tienden a evitar más el riesgo. A estas personas no les interesan tanto los beneficios a corto plazo como la capacidad de su banco para servir a la comunidad local. Por tanto, ponen el énfasis en una gestión sostenible y a largo plazo.

La influencia del grupo mayoritario en un sentido u otro se hacía más evidente en los equipos fundacionales de mayor tamaño. Esto podría deberse a que los individuos se sienten menos responsables de las decisiones cuando forman parte de grandes equipos.

Almandoz aplicó un modelo estadístico propio para comprobar las diferencias en el comportamiento de los equipos grandes y pequeños, para lo cual comparó los de doce y siete miembros. En los primeros, los individuos tendieron a adaptar su punto de vista para

sintonizar con la lógica mayoritaria en el grupo.

Otros estudios también señalan que los miembros de equipos amplios se basan más en lógicas institucionales estereotipadas, como serían las asociadas a una mayoría de perfiles financieros o implicados en la vida de la comunidad, que en criterios personales.

Sin embargo, cuando el grupo fundacional es más reducido, la lógica mayoritaria entre los fundadores tiene una incidencia menos acusada a la hora de predecir el perfil de riesgo del banco.

Entender las organizaciones híbridas

Este artículo da pie a analizar con más detalle la gestión de las organizaciones híbridas que atienden intereses contrapuestos. Al igual que los bancos locales, otras organizaciones como los colegios privados y las empresas de servicio público son ejemplos de instituciones híbridas que han de cumplir a un tiempo con sus objetivos de rentabilidad y sus obligaciones con la comunidad. ¿Hasta qué punto afecta el perfil de los fundadores a sus planes de negocio?

Es innegable que existe mucho margen de mejora en el sector bancario. Tal vez estos hallazgos sobre la influencia de la lógica rectora de los equipos fundadores sirvan de ayuda a la hora de evaluar la predisposición al riesgo de las entidades financieras.

"Servicio o beneficio: ¿qué lógica aplicar?".

www.iese.edu/es/insight