

La experiencia financiera, un lastre para la banca comunitaria

John Almandoz analiza cómo la lógica financiera y la comunitaria pueden influir, para bien o para mal, en la fundación de un banco.

5 de diciembre de 2012

La crisis financiera de 2007-2008 ha provocado una corriente de indignación ciudadana contra los bancos, vistos como sus principales responsables.

Movimientos sociales como Move Your Money (Saca tu dinero) en Reino Unido o Move Our Money (Saquemos nuestro dinero) en Estados Unidos animan a la gente a retirar su dinero de los calificados como "demasiado grandes para caer" y depositarlo en otros más pequeños y locales.

Pero, ¿cómo deberían instituirse los nuevos bancos teniendo en cuenta la creciente demanda y las turbulencias económicas actuales? ¿Es mejor que sus fundadores procedan mayoritariamente del sector financiero o, por el contrario, del sector público y entidades no lucrativas y comunitarias?

Son algunas de las cuestiones que el profesor del IESE [John Almandoz](#) aborda en su artículo "[Arriving at the Starting Line: The Impact of Community and Financial Logics on New Banking Ventures](#)" (Llegar al punto de partida: el impacto de la lógica financiera y la comunitaria en los nuevos bancos).

El papel de la lógica institucional

Estas organizaciones suelen integrar lógicas contrapuestas para adaptarse a entornos complejos. Al igual que las entidades de microcréditos, los bancos comunitarios incorporan tanto la lógica financiera como la social para atender las necesidades financieras de una

comunidad, ya sean particulares u organizaciones.

Pero no está nada claro cómo afectan ambas lógicas a las posibilidades de éxito de un banco comunitario de nuevo cuño.

La financiera ofrece ventajas evidentes, pues su objetivo es la maximización del beneficio; su escala de valores, el interés propio y el individualismo, y su énfasis, los resultados a corto plazo. Además, proporciona los conocimientos necesarios y legitimidad en los mercados financieros.

La comunitaria, basada en vínculos fuertes y duraderos con los miembros de grupos pequeños, también ofrece ventajas importantes. Al defender una relación positiva y socialmente sólida con los particulares y organizaciones de la comunidad, las entidades pueden tener más posibilidades de éxito. No solo porque este mensaje tenga mejor acogida entre la comunidad, sino también porque los líderes locales que participan en su fundación gozan de buena reputación.

La combinación de la lógica financiera y la comunitaria puede ayudar a la entidad a sumar las ventajas de una y otra. Pero también ser una fuente de discordia durante el proceso fundacional.

Almandoz ha analizado el papel de ambas lógicas, por separado y combinadas, a la hora de fundar un banco. Para ello examinó las solicitudes de registro a los bancos centrales, donde aparecen los perfiles de los fundadores de las nuevas entidades financieras, y se entrevistó con más de 60 consejeros delegados (designados o aspirantes), consejeros, consultores y reguladores.

La lógica financiera

Según su estudio, cuanto mayor es la proporción de consejeros con experiencia financiera y bancaria, menos probabilidades de ver la luz tendrá la nueva entidad.

A primera vista, este hallazgo carece de sentido. Después de todo, un banco es una organización financiera. Pero sí lo tiene cuando tomamos en consideración factores motivacionales, como en qué medida se asocia a los fundadores con la maximización del beneficio y no con el compromiso con la comunidad.

Así, las personas experimentadas en el sector financiero podrían estar menos comprometidos con la comunidad y el resto de fundadores, hasta el punto de salirse del proyecto si, por

ejemplo, les surgiera una oportunidad más lucrativa.

Las entrevistas y estadísticas apuntaron en la misma dirección. Como observó un consultor: "Los banqueros siempre son los últimos en llegar".

El presidente de un consejo de administración mal avenido secundó esta opinión: "Todos pusieron dinero, menos los banqueros. Dijeron que no lo harían hasta que supiéramos que el banco iba a ser una realidad".

La lógica comunitaria

Por el contrario, una mayor proporción de fundadores con lazos cívicos, sociales y comunitarios parece afectar positivamente al lanzamiento de este tipo de entidades.

Esto quizá se debe a que a los consejos con más miembros de la comunidad no solo les mueve la rentabilidad.

Su mayor compromiso con la sociedad les lleva a actuar más decididamente en la captación de capital inversor, la dificultad más importante del proceso de lanzamiento del banco.

Además, pueden recurrir a redes mucho más grandes, de ahí que tengan más posibilidades de recibir el valioso apoyo de la comunidad, a la que pueden movilizar más fácilmente.

Según Almandoz, los factores motivacionales parecen ser los más importantes para el éxito de los fundadores.

La presencia de ambas lógicas

El éxito o fracaso de los consejos de administración mixtos, o sea, con algunos fundadores que se guíen por la lógica financiera y otros por la comunitaria, depende en gran medida del entorno económico.

Los datos del estudio indican que en periodos más estables los consejos diversos tienen más posibilidad de éxito, tal vez porque es más fácil sacar lo mejor de ambas lógicas. En cambio, en épocas turbulentas prima la división interna y el fracaso del proyecto.

Dos consejeros delegados afirmaron que la probabilidad de conflicto es menor durante los periodos estables, cuando el banco o los fundadores simplemente han de ejecutar un plan prefijado y poco ambicioso, y aumenta cuando las oportunidades, amenazas o resultados se alejan de las expectativas.

En el caso de las organizaciones que aúnan objetivos sociales y de rentabilidad, la investigación destaca la estrecha relación entre los valores y motivaciones de los fundadores y las posibilidades de éxito del proyecto.

Este dato no solo tiene implicaciones para la banca comunitaria, sino también para organizaciones con una complejidad similar, como los hospitales privados o las entidades de microcrédito, ya que necesitan contratar a profesionales de perfil dispar e integrar sus lógicas, en muchos casos opuestas.

www.iese.edu/es/insight