

La internacionalización de la banca cooperativa: modelos estratégicos y desafíos¹

Ghislain Paradis²

Resumen

La internacionalización de los bancos cooperativos invita a recordar los objetivos perseguidos por los pioneros de Rochdale: uno de ellos era integrar a la clase popular al mercado y permitirle aprovechar el desarrollo de la economía. Hoy en día, el mercado y la economía son globales, y este ámbito plantea la pertinencia y el desafío de la internacionalización de las operaciones de las cooperativas financieras. El artículo analiza cuáles son los modelos elegidos y los riesgos a manejar para considerar si el modelo cooperativo tradicional resulta adecuado para enfrentar esta nueva realidad.

Palabras clave: banca cooperativa, internacionalización, mercado, modelos.

Abstract

Internationalization of co-operative banks suggests remembering the objectives pursued by the Rochdale Pioneers: one of them was to integrate the popular social class to the market so they could make the most from development of the economy. Nowadays, market and economy have become global; this brings up the pertinence and challenge of internalization of financial co-operatives. The article analyses the chosen models and the risks that should be handled in order to consider whether the traditional co-operative model is adequate to face this new reality.

Keywords: cooperative banking, internationalization, market, models.

Introducción

El tema de la internacionalización nos invita a dar una mirada sobre lo que está ocurriendo fuera de las fronteras y paradójicamente nos

¹Versión revisada del trabajo presentado en el V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. Ribeirão Preto, 6-8 de agosto de 2008.

²Pr. Département de management et de gestion des ressources humaines, Université de Sherbrooke - Faculté d'administration – Québec, Canada.

convoca a recordar los motivos históricos prioritarios en el momento de creación de las primeras cooperativas de ahorro y crédito que se dedicaban, en esa época, a lo que ocurría en el nivel local. En cualquiera de los países, ya sea Alemania, Francia, Holanda, Finlandia o Quebec, el objetivo principal era permitir el acceso a los recursos financieros a la clase pobre, o a la menos rica de la población. Al respecto debemos plantear algunas precisiones.

Mientras que Schultze-Delitzsch se interesó por sostener a los empresarios urbanos y Raiffeisen a las familias rurales, en el caso del *Crédit Agricole* en Francia y del *Oko Bank* en Finlandia, la intervención del Estado fue bastante significativa dado el objetivo de apoyo a la agricultura.

Por su parte, Alphonse Desjardins en Quebec, bajo la inspiración de Schultze, Raiffeisen y Luzzati, dio importancia a la valorización del ahorro y a la constitución de una riqueza colectiva. En su tiempo, tuvieron relevancia estas y otras características. Pensemos por ejemplo en el debate entre Raiffeisen y Schultze en cuanto a la importancia del capital y a la limitación (o no) a la responsabilidad de los socios³. No obstante esta insistencia peculiar, todos los líderes de la historia trabajaron en pos de la promoción de valores humanistas, de solidaridad y de ayuda mutua. Al igual que en el caso de Alphonse Desjardins en Quebec, para quien esos valores fueron un motivo importante de su compromiso, los líderes perseguían el desarrollo de un poder popular confrontado al poder de los capitalistas de la revolución industrial.

Favorecer la integración de los “pobres” en el mercado era igualmente una meta de los primeros líderes: los pioneros buscaron que la parte de la población que estaba fuera del sistema pudiese aprovechar el desarrollo de la economía y por lo tanto llegar a ser gradualmente un actor dentro de esta economía. Existieron, es cierto, actores idealistas como Robert Owen (Morton, 1962) y su “utopía”,

³Raiffeisen, quien se dirigió a los más pobres del sector rural, no asignaba importancia al capital; consecuentemente no ofrecía en la práctica interés sobre el capital y los depósitos, ni exigía la compra de acciones de capital para ser miembros. Sin embargo, preconizaba una solidaridad ilimitada entre los miembros. Por otro lado Schultze-Delitzsch, de inspiración liberal, orientado hacia la población urbana y quizás menos convencido de la sola fuerza de la solidaridad, valorizaba el capital. Opinaba que para desarrollar la cooperativa financiera sobre bases sólidas y atraer el capital necesario, ésta debía ofrecer a los socios “inversionistas” un rendimiento atrayente y garantizar una responsabilidad limitada.

proponiendo valores que el ámbito capitalista del momento no favorecía y que influyeron en el diseño del modelo. Pero, aún la Ley Primera (Law One) del 24 de octubre 1844 de los pioneros de Rochdale, una base histórica reconocida, refería casi esencialmente a la organización de la sociedad (cooperativa), su base legal y financiera, y su funcionamiento.

Los pioneros eran empresarios y sus objetivos fueron “definir planes para el beneficio económico y el mejoramiento de las condiciones sociales y domésticas de sus miembros y para la creación de una tienda de venta de provisiones y vestimenta”. Sus objetivos no consistían en salvar al mundo sino en mejorar las condiciones de vida.

En el decenio 1860-70, surgió lo que hoy se conoce como principios de Rochdale, orientados hacia lo ideal. Sin embargo dichos principios no fueron escritos por los pioneros, ellos solamente inspiraron su contenido.

La internacionalización de la banca cooperativa

Una mirada sobre la historia que insiste en la preocupación práctica de los primeros cooperativistas puede ser útil para adaptar el modelo cooperativo a la realidad presente y enriquecer nuestro análisis de la internacionalización de la banca cooperativa.

En esta perspectiva podemos plantear como interrogante el porqué de dicha internacionalización. Para ello identificaremos cuatro categorías de motivos, invitando a los bancos cooperativos a mirar por encima de sus fronteras tradicionales⁴, teniendo en cuenta que las categorías no son exclusivas o puras:

1. Acompañar a sus socios o clientes
2. Acercarse a nuevas clientelas nacionales
3. Penetrar nuevos mercados en el extranjero
4. Fortalecer la cooperación internacional

1. Acompañar a sus socios o clientes: estrategia prudente

En el origen de una cooperativa financiera, y aún durante muchos años después de su creación, sus usuarios necesitan servicios relativamente sencillos: depósitos, retiros, préstamos, servicios de

⁴Véase Ghislain Paradis, 2008.

seguros. Gradualmente, los antiguos usuarios y los nuevos tienen necesidades adicionales (tarjetas de crédito, seguros, divisas, por ejemplo), los empresarios crecen y comienzan a importar o exportar productos, otros abren oficinas en el extranjero. La cooperativa puede responder a esta demanda de diferentes maneras:

- Ofrecer solamente servicios mínimos y concretamente no entrar en esta línea de negocios por varios factores (misión, marco legal, complejidad, volumen, etc.).
- Dedicar una persona o un servicio específico a esta clientela (estos asociados) y negociar alianzas con instituciones financieras localizadas en los países extranjeros estratégicos para su clientela (bancos corresponsales). Esta opción puede conducir eventualmente a instalar representantes en algunos países, negociar con bancos locales corresponsales -convenios más amplios- y a veces tomar una participación financiera (ser accionista) con bancos asociados. Generalmente, esta participación no es mayoritaria.

Cualquiera sea la orientación elegida, el primer objetivo en este modelo es acompañar a sus usuarios tradicionales cuyas necesidades evolucionan. Generalmente este modelo se desarrolla paulatinamente y de manera orgánica (interna) y a veces se trata de una estrategia defensiva: el banco no quiere perder asociados o clientes.

2. *Acercarse a nuevas clientelas nacionales*

Limitarse a su clientela natural puede perjudicar a una institución financiera. Por ejemplo, el *Crédit Agricole* de Francia es un actor mayor de la economía nacional francesa. Este banco cooperativo tiene que competir con instituciones muy poderosas, como por ejemplo la *Société Générale* o *BNP Paribas*. En tal ámbito, el *Crédit Agricole* concluyó que debía ampliar su clientela para aprovechar sus economías de escala, proteger su posición de líder de la industria bancaria, diversificar y aumentar sus fuentes de ingresos. Al respecto podemos preguntarnos cómo hacerlo.

En una economía madura, las fuentes de crecimiento son escasas. Limitarse al crecimiento de la riqueza de los hogares, los patrimonios o las PyMES en su mercado natural, representa una senda bastante estrecha.

¿Cómo hacer para ampliar la clientela local? En este mundo de creación rápida de fortuna personal, de globalización y de desintermediación financiera, hay mercados que crecen a un ritmo respetable: son los mercados de la mediana y gran empresa, de la banca privada y de la banca de inversión y de financiamiento. Estos mercados necesitan servicios financieros más o menos sofisticados y variados, tanto a nivel nacional como internacional. ¿Qué hacer para penetrar este mercado nuevo? Adquirir instituciones ya asociadas a esta clientela, dirán los expertos, particularmente en el caso de una institución sin relación “natural”, histórica con este mercado. Es lo que hizo *Crédit Agricole* al comprar *Indosuez* y luego *Crédit Lyonnais* que contaba con una división internacional importante. El grupo *Banque Populaire*, tradicionalmente el banco de las PyMES, adquirió en 1998 *Natexis SA* y luego *Natixis*⁵ y *Crédit Mutuel* compró *CIC*, banco comercial que dispone de cerca de cuarenta sucursales internacionales. Gradualmente, estos bancos se transforman en un banco universal.

3. Penetrar nuevos mercados en el extranjero

Este tercer motivo para una expansión internacional puede contemplar dos categorías:

- La primera es una evolución natural del modelo anterior. Una vez involucrado en un país con sus clientes corporativos domésticos, ¿Por qué no ofrecer sus servicios a nuevos clientes de otros países haciendo negocios en el mismo país? Por ejemplo *Natixis*, una vez establecida en Singapur y ofrecer servicios a sus clientes de Francia, puede abrir la puerta a una firma de Alemania y aún de Singapur si la ley y su estatuto lo permiten. *Rabobank* en México, que inicialmente estaba radicada en ese país para trabajar con su clientela de Holanda, ofrece ahora sus servicios a cualquier cliente corporativo de México.
- La segunda categoría de este modelo no se origina en la evolución de las necesidades de la clientela interna o nacional de un banco cooperativo sino en las capacidades desarrolladas en su mercado local. Sabemos que la banca cooperativa tiene un saber-hacer muy

⁵Cotizando en la Bolsa, *Natixis* es la filial común de dos grandes grupos bancarios, el Grupo *Caisse d'Epargne* y el Grupo *Banque Populaire*, que detentan cada uno más del 34 % de su capital.

respetado dentro de la banca minorista. Aprovechando esta fuerza, algunos bancos cooperativos decidieron establecerse en el mercado minorista de países extranjeros. Comenzando en 1986 en Hungría, *Raiffeisen* Austria desarrolló su presencia en 17 mercados minoristas de Europa central y oriental. *Crédit Agricole*, como banco “minorista internacional” opera en varios países, principalmente Italia, Grecia, Egipto y Uruguay. Los *Banques Populaires* son el accionista mayoritario de la *Bicrec* en Camerún. El grupo *Desjardins* opera un banco en Florida y *Rabobank* está en California y en Irlanda. La mayor parte del tiempo, las actividades bancarias realizadas en estos países no tienen relaciones comerciales directas con las de su propio país. Hay excepciones, evidentemente. Por ejemplo, en Florida, *Desjardins* ofrece principalmente servicios a los *snowbirds*⁶ de Quebec.

4. Fortalecer la cooperación internacional

Finalmente, se encuentra un último modelo peculiar de expansión internacional de la banca cooperativa: se trata de la cooperación internacional. Este modelo no se incluye en la estrategia de expansión comercial internacional de la cooperativa financiera. Se trata principalmente, aunque hay excepciones, de la colaboración propuesta por algunos sistemas financieros cooperativos de los países desarrollados con los países en desarrollo, con el objetivo de favorecer la expansión de las cooperativas financieras en los mercados locales de los países en desarrollo. El Grupo *Desjardins*, el Grupo *Crédit Mutuel*, el sistema cooperativo de Alemania, el *Crédit Agricole*, los *Banques Populaires*, el *Rabobank*, las *credit unions* de los Estados Unidos (Consejo Mundial) son los principales actores en este modelo.

En esta primera parte, quisiera recordar dos dimensiones:

- La banca cooperativa en su nacimiento aspiraba convertirse en una herramienta de integración en el mercado para la población pobre, quien no podía aprovechar la creación de riqueza ni tampoco actuar en la creación de la misma. El modelo era sostenido por valores humanistas por supuesto, valores sin embargo estrechamente ligados al mejoramiento de la situación de

⁶ Se trata de ciudadanos canadienses, en particular jubilados, que migran para radicarse temporalmente o en forma definitiva en regiones de clima cálido.

los involucrados en la cooperativa. Los fundadores querían fortalecer las capacidades, querían empowering, es decir, ¡dar poder!

- La internacionalización de la banca cooperativa puede presentar varios modelos, cada uno poseyendo sus propios motivos, objetivos, consecuencias y riesgos. Una institución bancaria puede limitarse a una oferta restringida de servicios internacionales sencillos o abrir las puertas e involucrarse en la gama completa de servicios de la banca universal: servicios al consumo (banca de proximidad), leasing, factoring, gestión de activos, banca privada, banca corporativa y de inversión.

Estos cambios observados en los bancos cooperativos son respuestas a la demanda de los socios y clientes, a las presiones de la competencia que obligan a ser más eficientes e innovadores y quizás a las ambiciones de los líderes, tanto elegidos como contratados, de los bancos cooperativos. ¿Cómo analizar estas orientaciones? ¿A qué dimensiones se debe dar prioridad? Debemos incluir en el análisis dimensiones ligadas a la industria bancaria e igualmente dimensiones ligadas a la naturaleza cooperativa del banco cooperativo.

En cuanto a la evolución de la banca, no vale la pena insistir en la intensidad y la rapidez de los cambios y en la importancia de los “sucesos” que están ocurriendo: fusiones/adquisiciones, automatización, regulación más severa e igualmente más abierta, escándalos, quiebras, crisis. No defenderse, no adaptarse, es decir no cambiar, no evolucionar, significa probablemente morir a corto o mediano plazo.

Está claro, en mi opinión, que cualquier institución financiera, sea cooperativa o no, tiene que entender correctamente y analizar los cambios del entorno y, como dicen los profesores de estrategia, defenderse contra las amenazas y aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta sus fuerzas y debilidades. Por lo tanto, la decisión de involucrarse en el mercado internacional es una decisión estratégica de negocio. No hay impedimento intrínseco para un banco cooperativo a penetrar este mercado. Además, teniendo en cuenta las finalidades de ayuda a sus socios en su integración al mercado, uno de sus objetivos básicos, la institución financiera cooperativa tiene que modelar su organización y sus servicios según las necesidades de su membresía; y en el caso de muchos bancos cooperativos, eso significa ¡atravesar las fronteras..!

Sin embargo, una orientación, un cambio de esta magnitud plantea varios interrogantes, presenta desafíos y riesgos. Al respecto propongo varios temas para realizar este análisis:

- La toma de decisión
- El capital
- ¿Dónde se encuentra el equilibrio?
- La socialización de los empleados
- La remuneración de los ejecutivos
- El funcionamiento en red
- Los riesgos “nuevos”
- La propagación del modelo cooperativo
- ...y lo demás

¿Quiénes toman la decisión en cuanto a la internacionalización de las operaciones?

Aunque algunos indicarán que se trata de una decisión técnica que pertenece a la gerencia y que los socios no necesitan estar involucrados en la toma de decisiones, mi comentario es que eso “depende”. Si hablamos de operaciones sencillas para responder a la demanda de los hogares y de las micro o pequeñas empresas, estoy de acuerdo, porque generalmente estos servicios están ligados a los ya disponibles y serán proporcionalmente marginales.

Sin embargo, si la decisión condujo por ejemplo a la compra de una institución financiera importante en el país o en el extranjero, es normal que los socios, los propietarios, sean consultados. La teoría de la agencia (Cumming, Rubbio-Misas and Zi, 2004) y la de los costos de transacción (Bonus, 1986, 1994) nos invitan a la prudencia.

Las decisiones estratégicas deben ser tomadas por los mandatarios o sus representantes, no por sus agentes ¿Pero de qué manera? ¿Cómo consultar miles, millones de socios, cómo explicar a quienes no son expertos la verdadera significación de un escenario en comparación con otro?, ¿Cómo proteger la confidencialidad de las discusiones? ¿Cómo actuar rápidamente? No hay receta.

El proceso concreto de toma de tales decisiones está en relación directa con la cultura, la estructura y el funcionamiento, es decir la arquitectura global de la gobernabilidad institucional, tanto formal como informal. Sin embargo, a menudo, la arquitectura formal está adaptada a una realidad pasada, que ha cambiado; ella no fue pensada

teniendo en cuenta la realidad presente, por lo menos en este tipo de decisión. Como consecuencia, a veces, el proceso de toma de decisión, sin mecanismos apropiados, sigue un camino con atajos, a pesar de los esfuerzos de los directivos.

El capital⁷

La mayor parte del tiempo, un banco cooperativo interesado en ser un líder en la banca internacional debe realizar una o varias adquisiciones dado que naturalmente no creó una unidad especializada y no desarrolló un saber-hacer en este campo. Es lo que hicieron *Crédit Agricole*, los *Banques Populaires*, *Crédit Mutuel*, *Rabobank*, *Raiffeisen Austria* y *Desjardins*.

Adquirir un banco requiere capital. ¿De dónde provendrá el capital?, ¿Del patrimonio acumulado? ¿De los socios? ¿De una emisión de títulos de deuda en el mercado financiero? ¿De inversionistas privados? ¿De la Bolsa?

Cada uno de estos mecanismos fue utilizado aunque no solamente para integrar la banca internacional; *Crédit Mutuel* y *Desjardins* aplicaron solamente sus beneficios acumulados; *Rabobank* realizó emisiones de obligaciones (títulos de deuda) en el mercado nacional con un éxito que sorprendió aún al mismo *Rabobank*; *Crédit Agricole*, los *Banques Populaires* y *Raiffeisen Austria*, cada uno de manera diferente, tocaron a la puerta de la Bolsa y...entraron.

Pueden imaginar que el modo de financiamiento de su crecimiento doméstico o extranjero no es neutro. Cada uno tiene sus ventajas y sus limitaciones: tomar una parte de su patrimonio permite quedarse dentro de la “familia” cooperativa y reducir al mínimo la rendición de cuentas fuera de la familia; pero esta opción puede limitar el tamaño de las transacciones, no posibilita realizar el valor real de su riqueza, reduce el efecto palanca.

Cotizar en Bolsa, por otro lado, invita a extraños a la cocina, a su intimidad, y puede que a estos “invitados” no les agrade completamente el menú. Además, es obligatorio un aprendizaje de la negociación y el compromiso. Sin embargo, estos extranjeros brindan recursos, un saber-hacer, un capital relacional.

⁷ Ver Rousseau, M. (2005), Tremblay, B. et D. Côté (2001)

¿Dónde se encuentra el equilibrio?

Pienso que aún no se descubrió dicho equilibrio, aunque existen varios modelos. *Crédit Agricole* me parece representar el modelo más agresivo, más audaz. Esta red financiera cooperativa, en búsqueda intensiva de capital, decidió ofrecer a través de *Crédit Agricole S.A. (CASA)*⁸ la totalidad de sus subsidiarias y también una parte (cerca de 25 %) de sus valores ligados a las cajas regionales.

Por otro lado, el control de *CASA* quedó en poder de las cajas regionales, el pilar cooperativo del sistema. De esta manera, la institución quería optimizar el valor de sus acciones y atraer más fácilmente a los inversionistas institucionales. Finalmente, el Grupo llegó a un modelo híbrido en el cual intereses teóricamente divergentes se frecuentan, de manera armoniosa, según las últimas informaciones.

Crédit Mutuel hasta ahora ha podido adoptar una expansión internacional sin prácticamente usar el capital originado en la Bolsa. La prueba del tiempo permitirá quizás analizar el valor de los distintos modelos.

La socialización de los empleados

El crecimiento y la apertura internacional significan nuevos marcos de referencia para los recursos humanos al interior de la institución y la contratación de nuevos y numerosos empleados, una parte proveniente de las instituciones adquiridas y otra, reclutada en el mercado. Estos nuevos empleados no conocen la cultura (valores y principios, los procesos de toma de decisión, las maneras de hacer, la historia) de la institución.

Capacitar a este personal y tenerlo en casa plantea novedosos desafíos. Por ejemplo, ¿Cómo impregnar a un *investment banker* que ha trabajado durante años en el extranjero, de la cultura de las entidades regionales o locales, entidades que son dueñas mayoritarias de la subsidiaria internacional donde este banquero trabajaba? ¿Cómo permitir a un joven experto que comienza a trabajar en una entidad regional, tener eventualmente acceso a responsabilidades en el extranjero? ¿Cómo capacitar a los representantes de las cooperativas de primer nivel que son mandatarios en la Junta Directiva?

La internacionalización, de manera evidente, plantea el desafío de la importancia dada al cooperativismo. ¿Cómo se define el cooperativismo

⁸*Crédit Agricole S.A.* cotiza desde 2001 en la Bolsa de París (*Euronext Paris*)

en la institución? ¿Cómo se consideran algunos valores humanistas utilizados en el informe anual, en los discursos oficiales? ¿Son palabras para principalmente mejorar la imagen o bien para realmente promover un modelo diferente que tiene sus objetivos específicos y sus propias exigencias?

Plantea también el problema de la lealtad de los empleados. En la banca de proximidad, particularmente en la banca cooperativa, los recursos humanos son generalmente leales y estables.

La situación es diferente en la banca internacional. A menudo los expertos se identifican más con la profesión que con la institución donde trabajan.

La remuneración de los ejecutivos

Conozco dos colegas ejecutivos en un banco cooperativo en Europa que ocho a diez años atrás trabajaban en dos bancos regionales de una misma red. Ambos recibían el mismo salario. Hace unos años, uno duplicó su salario. ¿Por qué? Fue nombrado director de una subsidiaria dedicada a la banca de inversión en el extranjero. Esta subsidiaria contrató a expertos de competidores, a los cuales retribuyó a un nivel superior al de los antiguos empleados “de la casa”.

La banca internacional se integra al concepto general de la banca, pero es una industria diferente de la banca minorista doméstica. Los riesgos son diferentes, las operaciones son a menudo más complejas, los errores tienen consecuencias a veces desastrosas, los expertos tienen una aureola de la que sacan ventaja.

Nuevos mecanismos de remuneración son usados para reclutar, conservar y motivar a los ejecutivos. Existen suplementos ligados a los resultados esperados. Una pregunta: ¿Cómo se definen estos resultados?

Otra solución elegida por algunos bancos que cotizan en el mercado bursátil es ofrecer *stock options* a los ejecutivos de todo el grupo o de algunas subsidiarias, incluyendo las ligadas a las operaciones internacionales. Conocemos la naturaleza de esta solución: el valor de los *stock options* determina la importancia relativa del “regalo” anual. Sabemos, por otro lado, que los factores susceptibles de dar más valor a las *stock options* no siempre están en convergencia con los intereses de todos los actores (*stakeholders*): socios, clientes, ejecutivos, otros empleados, la comunidad,... ¿Cómo hacer el arbitraje? ¿Tendrá la Junta Directiva toda la información para tomar la decisión adecuada? Y la

buena decisión ¿En relación a qué criterios? ¿Con qué proyecto institucional?

Es evidente que la remuneración de los ejecutivos de los bancos cooperativos importantes necesita ser debatida entre todos los actores de manera que los objetivos perseguidos fortalezcan el proyecto cooperativo y permitan atraer, conservar y motivar a los ejecutivos de alta calidad.

El funcionamiento en red

El funcionamiento en red, luego de la creación de las primeras cooperativas de ahorro y crédito, siempre fue una herramienta determinante para optimizar su control, eficiencia, impactos y alcance, defender sus intereses ante el Estado, proteger su integridad frente a los que quieren sacar provecho, etc. La multiplicación de las subsidiarias, algunas de ellas a nivel internacional, invita explícitamente al fortalecimiento del funcionamiento en red por tres motivos principales:

- a. Para garantizar a todos los miembros, tanto a los grandes como los pequeños, aprovechar el desarrollo de la red y no dejar solamente a las cooperativas poderosas ofrecer servicios especializados a su socios.
- b. Para que los “dueños” verdaderos, las cooperativas primarias puedan a través de organismos centralizados de control manejados por la red, “controlar” a la parte “corporativa” que crece.
- c. Para proteger la misión de cada nivel, de cada piso. Se trata de respetar el principio de subsidiariedad, es decir los niveles mayores no se involucran en los negocios, en el territorio de las cooperativas de base -cooperativas singulares-. Los pisos mayores y las subsidiarias existen para hacer lo que las cooperativas primarias no pueden hacer de manera eficiente.

Los invito a dar un vistazo a las investigaciones del profesor Klaus P. Fischer y de Martin Desrochers (2003, 2005) sobre el asunto. Sus conclusiones evidenciaron que una red bien organizada, con reglas claras y respetadas, favorecería una optimización de los recursos, resultados más altos, una credibilidad más sólida, un control de mejor calidad y una posibilidad de desarrollo más amplia.

La apertura a las operaciones internacionales plantea fuertemente el papel que los miembros quieren confiar a su red y por lo tanto, cómo

organizar esta red. ¿Quién tendrá la autoridad, el poder, el capital para desarrollar y manejar esta línea de negocio? ¿Las cooperativas primarias más importantes? ¿Los actores más agresivos? ¿Un organismo central (una federación, o unidad especializada)? La respuesta puede variar, sin embargo cualquiera sea la solución, lo esencial es “ponerle el cascabel al gato”. En este mundo, es atractivo, y a menudo fácil, largarse y olvidar su puerto de amarre.

Los riesgos nuevos

Black Monday en 1987, *Junk Bond* en 1989-90, México en 1994-95, Asia, *Long-Term Capital Management* (LTCM), Rusia en 1997-99, Dotcom y Enron en 2000-2001, las hipotecas *subprime* y el problema de liquidez en 2007, son las crisis importantes que han afectado la banca internacional, particularmente, la banca de financiamiento e inversión en el curso de los dos últimos decenios. Son crisis importantes, cada vez con una severidad y una duración mayor⁹. Los bancos “heridos” por la última crisis, por ejemplo, no son los más débiles: *Citigroup*, *UBS*, *Merrill Lynch*, *Bank of America*, *Bearn Stearns*, *Royal Bank of Scotland*, *Morgan Stanley*, *HSBC*, *J.P.Morgan Chase*, *Credit Suisse*, *Lehman Brothers*. Algunos bancos cooperativos han encontrado problemas, entre ellos *Crédit Agricole* y *Natixis*.

¿Por qué es difícil la industria bancaria? El negocio de un banco es tomar riesgos y a nivel internacional, los riesgos son difíciles de cuantificar y el control en algunos sectores es débil. Es un negocio complejo con resultados volátiles, con una cultura peculiar. El *turnover* es grande, por lo tanto la memoria institucional es débil, el reclutamiento de talentos parece difícil, existe un alto nivel de nuevos productos. Todos estos factores pueden explicar parcialmente esta realidad... y quizás la codicia del ser humano puede más fácilmente expresarse en algunas ramas de la banca internacional. Basilea II, no obstante los mejoramientos sugeridos, no podrá cambiar las exigencias peculiares de este sector.

Por lo tanto, el banco cooperativo que quiere incluirse en este mercado tiene que informar a sus socios y a sus cooperativas primarias sobre los peligros y prepararse para la próxima crisis... que ineluctablemente ocurrirá. Un sistema de información de gestión y de control de alta calidad, recursos humanos leales y altamente competentes, un programa de remuneración sin impactos perversos y

⁹*The Economist* (Mayo 17, 2008).

una Junta Directiva que puede conducir bien la orquesta e identificar adecuadamente las personas y los procesos que desafinan, son algunos de los factores de éxito en ese campo.

La propagación del modelo cooperativo.

Hacia fines del último siglo, los bancos cooperativos “dominaban” cerca de 17% del activo bancario a nivel mundial según un estudio realizado por colegas de la HEC de Montréal¹⁰. Mi hipótesis es que este porcentaje está disminuyendo. Podemos preguntarnos el porqué y responder que no es debido a que los bancos cooperativos no tienen un crecimiento comparable al de los bancos capitalistas. Tampoco se debe a que algunos bancos cooperativos han elegido la desmutualización. ¡No se trata de eso! Es debido a que el modelo cooperativo no es el modelo elegido por la casi totalidad de los bancos importantes que se crean o se desarrollan en el mundo, particularmente en los países emergentes.

Advierto que en muchos países (México o India, por ejemplo) hay reformas legales y apoyos técnicos para favorecer la emergencia ordenada de cooperativas financieras. Observo que organismos multilaterales y bilaterales, como el Banco Mundial y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional y otros organismos de cooperación incluyeron en sus programas el apoyo al cooperativismo. También veo que en México, Brasil, Perú, África Occidental, Polonia, Lituania, etc. se conformaron redes de cooperativas financieras de alta calidad. Tengo referencias sobre el destacado trabajo que Desarrollo Internacional Desjardins de Quebec, DGRV de Alemania, el Consejo Mundial de Estados Unidos, el Crédit Mutuel de Francia y Rabobank de Holanda realizan para favorecer la emergencia y el fortalecimiento de redes de cooperativas financieras en el mundo.

Sin embargo, eso no es suficiente. Para proteger y aumentar este porcentaje de 17 %, la banca cooperativa necesitará a largo plazo en cada país emergente contar con instituciones de envergadura proporcional al *Crédit Agricole* en Francia, *RaboBank* en Holanda, *Desjardins* en Quebec, los Grupos Raiffeisen en Austria y Alemania y *Norinchukin Bank* en Japón.

Desafortunadamente, a partir de lo que observamos en el presente a partir de las reglas del juego, no podemos esperar esto en el futuro. Los bancos de los países emergentes se desarrollan rápidamente y

¹⁰ Côté, D, et al., (1998)

necesitan inversiones importantes y un saber-hacer ya maduro. Los cooperativistas no tienen en la mayoría de estos países el capital, las capacidades y el saber-hacer para seguir al pelotón de vanguardia. ¿Por qué no invitar a los sistemas cooperativos menos fuertes a que hagan alianzas con los bancos de países desarrollados? Se puede pensar. Esto es ya una realidad... pero solamente en el sector de la cooperación internacional. Cuando se trata de fortalecer su presencia comercial en cualquier otro país, los bancos cooperativos, la casi totalidad del tiempo, firman acuerdos con bancos capitalistas, adquieren o crean bancos capitalistas.

Podemos lamentar esto, pero no reprochar. Las inversiones son importantes, el marco legal a veces es limitativo, las reglas nacionales e internacionales a satisfacer son complejas y la rendición de cuentas a sus socios en su propio país es delicada. Uno puede entender que los bancos cooperativos de las economías maduras optan por un tipo de institución financiera cuyo modelo de gobernabilidad permita cumplir con estas exigencias.

Lo internacional sí, sin embargo no olvidemos lo demás

Finalmente, un octavo desafío... que puede sorprenderles. Es una invitación a los grupos financieros cooperativos a aprovechar y explotar el saber-hacer distintivo que les diferencia de la competencia y a no olvidar a las comunidades locales que permitieron su éxito. No se trata de la banca internacional, principalmente de la banca de inversión y de financiamiento o de la banca *off shore*. Me explico: desde hace 10 o 12 años la banca comercial capitalista está invadiendo algunos campos que “pertenecían” tradicionalmente a los bancos cooperativos, uno de ellos, la banca de proximidad y la banca socialmente responsable.

El caso de la banca de proximidad presenta una situación de gran interés. Los bancos de los países desarrollados y aún algunos de los emergentes, Brasil es un ejemplo, quieren por supuesto aprovechar la expansión de la economía a nivel internacional. Sin embargo, sabemos que los mercados fuera de las fronteras nacionales presentan varios problemas, particularmente en los sectores especializados. La banca comercial ha descubierto en el curso de los últimos años que la banca de proximidad (microfinanza) aún dirigida hacia las clases menos ricas podía ser rentable. Quizás son los factores explicativos de los resultados de un estudio realizado por A.T. Kearney (2004) que nos informan que los bancos a nivel mundial planean a corto y mediano plazo un crecimiento que será orgánico (interno) a nivel de 75%; en

Brasil, de 76%. El mercado de la banca minorista será sin duda un *target group*. Esto significa que la lealtad de los socios de los bancos cooperativos, los hogares y las PyMES será puesta a prueba...! ¡Y cuidado! Los motivos o el compromiso de los socios no son impermeables a las invitaciones de los cantos de “sirena”. No olvidemos que HSBC pretende ser *the world's local bank*, es decir “un banco internacional con un alma local”. No hay barreras a la entrada. Los bancos cooperativos a veces consideran a sus socios como ganados para siempre. No es el caso, es evidente. La llave del éxito es el servicio, servicio, servicio.

Con respecto a la banca socialmente responsable, digamos que durante muchos años, los bancos cooperativos tenían casi un monopolio. La banca comercial, orientada hacia los empresarios y los más ricos, no veían interés en asociarse a los problemas individuales de los que no tenían éxito en el mercado o a los problemas colectivos que se veían como “daños colaterales” de las actividades económicas. Ahora, ha ocurrido un cambio. La presión popular y la de los organismos internacionales obligan a los bancos comerciales a presentar una imagen de ciudadanos corporativos responsables, preocupados por la contaminación, la energía alternativa, la distribución justa de la riqueza, etc... Contratan firmas de relaciones públicas eficientes, publican informes anuales de alta calidad e infiltran los medios de comunicación con resultados tales que, por ejemplo, los jóvenes a menudo no ven diferencia notable entre los bancos cooperativos y los bancos comerciales capitalistas.

Generalmente el banco fuerte a nivel internacional tiene raíces profundas en su tierra de origen. Y en el caso específico de un banco cooperativo, la conservación y el fortalecimiento de su presencia a nivel local, particularmente en la banca minorista, es una obligación histórica, ideológica, moral y por supuesto, comercial.

¿Qué retener de estas palabras? Al comienzo de esta presentación insistí sobre los objetivos de los pioneros de las cooperativas de ahorro y crédito: acompañar a sus socios en sus esfuerzos por integrarse al mercado. En ese momento, el mercado accesible a los socios era el mercado local. En los años 2000, el mercado es más amplio, es globalizado. Invita a los bancos cooperativos a abrir más grandes sus puertas. El nivel, la amplitud de la apertura de sus puertas es una decisión estratégica que tiene que adoptarse de manera explícita por los socios. Existen desafíos, hay riesgos tanto para los bancos que quieren involucrarse con audacia en este negocio como para los que

optan por una estrategia doméstica. La banca internacional se llama “banca”, aunque sin embargo es, frecuentemente, un tipo diferente de banca que presenta peculiaridades que debemos respetar.

El modelo cooperativo

Antes de concluir, quisiera compartir con ustedes algunas referencias sobre el modelo cooperativo y proponer algunas sugerencias:

- El modelo cooperativo, por lo general, adoptado inicialmente por pequeños grupos, nació en un momento de la historia con características peculiares: capitalismo salvaje, una importante proporción de población pobre, medios de comunicación casi nulos, inexistentes respuestas alternativas a servicios financieros, limitada educación y débil capacidad de toma de decisiones, modelos culturales y religiosos homogéneos, si no únicos.
- La arquitectura del cooperativismo “oficial” estuvo inspirada por la búsqueda de un mundo definido parcialmente por los utopistas.
- Los cooperativistas involucrados en la creación y el desarrollo de las primeras cooperativas financieras estuvieron poco asociados a la definición de los principios cooperativos universales, y eso continuó aún en Manchester en 1995. La cooperativa financiera tiene sus propias características.
- Los principios cooperativos internacionales son la conclusión de un compromiso entre diferentes tendencias.
- Existen principios cooperativos fundamentales tales como un socio-un voto, la participación en el capital con rendimiento restringido, el no derecho al patrimonio (residual claim), que no son parte de las reglas seguidas en varias redes cooperativas del mundo.
- El tamaño y complejidad de los sistemas financieros cooperativos maduros no permite una arquitectura de la gobernabilidad basada sobre los mismos pilares que en el pasado.
- Para adaptarse al entorno, a veces estamos haciendo cambios parciales en el modelo cooperativo sin revisar su cuerpo central y sin volver explícitamente al proyecto cooperativo.

A pesar de estas notas discordantes, todos pueden notar, y no solamente los cooperativistas, que cualquier banco cooperativo es diferente de un banco comercial capitalista... en su discurso,

evidentemente, pero también en sus prácticas comerciales, en sus relaciones con la comunidad, en sus iniciativas ante el Estado y en su toma de decisiones. Sus orientaciones y funcionamiento están estrechamente ligados al ámbito social donde nació y opera.

El banco cooperativo típico es una institución que puede pensar a largo plazo y no concentrar su energía en su informe trimestral a los inversionistas en los títulos de la Bolsa. El banco cooperativo puede vibrar al ritmo de la colectividad donde opera y asociarse a sus éxitos y a sus problemas. Estas instituciones son parte del patrimonio colectivo mundial. Es un deber proteger a esta institución. Y proteger una institución no significa no cambiar nada. Cada generación tiene la responsabilidad de adaptar el modelo cooperativo al ámbito presente y fortalecer su presencia a nivel mundial. La internacionalización de las operaciones aumenta la urgencia de hacer una reforma, al menos lograr un consenso sobre algunos elementos fundamentales.

¿Dónde hay urgencia? Primero, reconozcamos que la pertinencia de los valores intrínsecos del cooperativismo se confirma claramente en el mundo presente. No se trata de poner en duda la solidaridad, el *self help*, la prioridad al ser humano, el fortalecimiento del poder popular. Tampoco se trata igualmente de poner en duda la propiedad colectiva de los beneficios acumulados. Proteger esta herencia permite la perennidad de la institución entre generaciones y confirma la naturaleza cooperativa, colectiva de la institución contra los predadores.

Dos partes constitutivas del edificio cooperativo, sin embargo, necesitan un debate intenso: hablo del acceso al capital y de la gobernabilidad.

El capital

En cuanto al capital, recursos financieros con riesgos, el banco cooperativo está buscando soluciones innovadoras, es decir, soluciones que dan acceso a esta categoría de recursos sin debilitar sus características fundamentales.

Existen pruebas destacadas, por ejemplo, *Rabobank* realizó emisiones de bonos, una parte reservada a sus socios, cuyo rendimiento está ligado a los resultados del Grupo; algunos bancos regionales de *Crédit Agricole* tomaron un camino similar; *Desjardins* utilizó un instrumento comparable. Existieron igualmente iniciativas más agresivas: el grupo *Oko Bank* en Finlandia, el grupo *Raiffeisen* de Austria, *Banques Populaires* y *Crédit Agricole (CASA)* de Francia optaron por una senda adicional cotizando una parte de su valor en la Bolsa.

El modelo elegido no es idéntico. Ciertas iniciativas pueden crear sorpresas en la comunidad cooperativa. Compartí con actores asociados a estas iniciativas algunos interrogantes relativos a la protección de la integridad del modelo cooperativo.

Sin negar mis inquietudes, me invitaron a proponer soluciones alternativas. Las estoy buscando, aunque según mi parecer, los cooperativistas deberán aceptar invertir en su banco si quieren aprovechar sus beneficios; por supuesto invertir en títulos apropiados.

Al respecto, las experiencias recientes proponen pistas que vale la pena analizar. Me gustan los modelos que no están arraigados en la ilusión de que el ser humano es esencialmente altruista. Pienso que es por la integración de todas las características de la naturaleza humana, las egocéntricas y las altruistas, que vamos a descubrir modelos que permitan hacer accesibles los recursos de capital suficientes al desarrollo de los bancos cooperativos sin debilitar sus fuerzas.

La gobernabilidad

La gobernabilidad igualmente encuentra algunos problemas. La base de la gobernabilidad cooperativa es el principio de un socio-un voto, y esto para garantizar el predominio de la persona sobre el capital. Estamos de acuerdo.

Sin embargo, el banco cooperativo moderno no parece sentirse cómodo con este principio. El banco tiene generalmente muchos socios. Algunos de ellos son cooperativistas convencidos; sin embargo, una observación rápida invita a concluir que la mayoría de los usuarios, sea clientes o socios, eligen una institución financiera principalmente a causa de factores como la calidad de los servicios, la proximidad física, la tasa de interés, las características de unos servicios peculiares. ¿Por qué invitar a tomar decisiones a las personas sobre asuntos que no les interesan? De todas maneras, no están presentes en la Asamblea general, van a decir ¡Sí! Pero los socios presentes tienen todos los poderes... sin contar a menudo con toda la información o las capacidades suficientes para tomar decisiones esclarecidas. ¿Qué ocurre? ¿La tecnocracia debe llenar el espacio vacío! A mediano y largo plazo, eso no es bueno. ¿Qué hacer? ¿Cómo garantizar una buena decisión a los socios susceptibles de ser invitados a invertir, digamos, en una subsidiaria? Si los bancos cooperativos quieren seducir a los inversionistas cooperativistas y los simpatizantes, deben respetar las reglas del juego del mercado de la inversión y proteger sus características fundamentales al mismo tiempo... Existen redes que

eligieron el poder ponderado, la delegación de poderes (procuración), el colegio electoral, el sistema de grandes electores. Otros proponen modelos que no respetan integralmente el principio de un socio-un voto....

El objetivo central es asegurarse de que se encuentren en los “asientos” de las decisiones estratégicas personas dedicadas, socializadas, por supuesto, también competentes y realmente delegadas por los “dueños” de las cooperativas. ¿Dónde se encuentra la solución? Lo importante es reconocer que a menudo el sistema actual no concreta los principios que quiere promover o proteger. ¡No hacer nada oficialmente o explícitamente significa a menudo hacer mucho de manera no oficial y no ordenada!

Conclusión

He mencionado necesidades de reforma en dos sectores: la gobernabilidad y el capital. Afinar estos pilares de manera de seguir la evolución de las necesidades puede permitir a los bancos cooperativos defenderse contra la competencia y proteger sus características fundamentales.

En cuanto a la apertura a las operaciones internacionales, me parece evidente que, al igual que en el momento de la fundación de la primera cooperativa, los bancos cooperativos tienen que continuar favoreciendo la integración de sus socios en el mercado. Si cumplir con su misión significa ofrecer servicios internacionales, un banco cooperativo tiene que responder a esta necesidad. ¿De qué manera? Cada situación llama a una respuesta peculiar. Lo importante es conocer exactamente los impactos de los escenarios posibles, adoptar una decisión de negocio, poner en marcha los mecanismos de control apropiados y no debilitar paulatinamente el proyecto cooperativo sin saberlo o sin comunicarlo. El desafío de la internacionalización amplía la necesidad de adaptar el modelo cooperativo. Acordarse de los objetivos de los pioneros puede aclarar el camino:

- Dar acceso a los recursos financieros
- Promover los valores humanistas
- Fortalecer el poder popular
- Favorecer la integración en el mercado

Debates como el de hoy son esenciales. Así podremos construir plataformas compartidas dentro la comunidad cooperativa y mejorar

quizás las decisiones... Porque como sabemos, ¡las decisiones se toman de todas maneras!

Bibliografía

A.T. KEARNY (2004). « Banks Shift Gears » in *Drive for Top-Line Growth. Focus Turns to Customers in the Financial Services Industry*.

BONUS, H. (1986). « The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions », *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 142:310-339.

_____ (1994). « Institutional Economics: Cooperatives », in E. Dulferand and J. Laurinkari, eds, *International Handbook of Cooperative Organizations*. Gottingen: Vadenhoeck and Ruprecht.

COTE, D., VEZINA, M., TETRAULT, M. (1998). *Profil des institutions bancaires coopératives dans le monde*, HEC, Montréal.

DESROCHERS, M., FISCHER K.P (2003). « Theory and Test in the Corporate Governance of Financial Cooperative Systems: Merger vs. Networks ». *CIRPEE Working Paper 03-34*, SSRN Working Paper.

_____ (2005). « The Power of Networks: On the Impact of Integration on Financial Performance: A Multinational Survey », *Annals of Public and Cooperative Economics* 76: 307-354.

MORTON, A. L. (1962). *The Life and Ideas of Robert Owen*, London, Lawrence & Wishart.

PARADIS, G. A. (2008). « Développement à l'International: les fleurs du mal », in *Revue Stratégie*, No 252. pp 22-24. *Paradise Lost: A Special Report on International Banking*, in *The Economist*, 17 de Mayo, 2008.

ROUSSEAU, M. (2005). *Le choix des instruments de capitalisation des grandes coopératives financières*, HEC, Montréal.

TREMBLAY, B. COTE, D. (2001). *Pratiques innovantes en matière de capitalisation des banques coopératives*, HEC, Montréal.

