

Algunas reflexiones acerca del artículo: “La internacionalización de la banca cooperativa”

Comentario de Leonardo Bleger¹¹

Ghislain Paradis es un profundo analista del cooperativismo y del crédito cooperativo en particular, lo cual se refleja plenamente en el presente documento. El eje del trabajo es la internacionalización de la banca cooperativa, aunque como veremos, se abordan ciertos aspectos más generales que incumben a la banca cooperativa en la actualidad.

Las entidades de crédito cooperativo se han caracterizado, desde su fundación, por actuar dentro de los límites nacionales, y muchas de ellas lo hacen exclusivamente en el ámbito local o regional. Sin embargo, en los últimos años los grandes bancos cooperativos europeos y, en menor medida el grupo *Desjardins* de Canadá han encarado diversas estrategias de inserción en los mercados internacionales. Paradis propone cuatro motivos para explicar esta nueva modalidad: acompañar a sus asociados, acercarse a clientelas nacionales nuevas, penetrar nuevos mercados en el extranjero y la cooperación internacional.

En mi opinión, el primer motivo es el menos controvertido, ya que se trata de una genuina demanda de los asociados que realizan negocios internacionales. Aunque, como lo reconoce el autor, esta demanda podría atenderse sin la instalación de una nueva entidad o filial en el exterior, mediante el acuerdo con otras entidades financieras, otorgando prioridad -en donde ello sea posible- a las de forma cooperativa.

En relación con los motivos de penetrar nuevos mercados y acercarse a nuevas clientelas, el autor señala que esta estrategia puede responder a criterios defensivos. La implantación exclusivamente local de los bancos cooperativos puede limitar los beneficios de las economías de escala y, de este modo, hacer perder competitividad frente a otros grupos financieros que alcanzan dimensiones europeas o globales. Por lo tanto, la expansión internacional se constituiría en una necesidad para la supervivencia. Se trata -como señala el autor-, de “defenderse contra las amenazas y aprovechar las oportunidades”. De todos modos, creo que la presencia de entidades cooperativas en otros países genera interrogantes que alcanzan a la esencia del

¹¹ Economista, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires.

cooperativismo. ¿Cuál es el carácter de entidades cuyo capital social es cooperativo en el país de origen pero que en el exterior operan sin la participación en el capital y en la gestión de los ciudadanos de ese país? Podrá responderse (y eso es cierto) que ante la ausencia de bancos cooperativos domésticos resulta preferible la presencia de filiales de bancos cooperativos del exterior a la expansión de la banca lucrativa.

El autor plantea un análisis muy interesante y pormenorizado de los riesgos que entraña la inserción de la banca cooperativa en los mercados internacionales. “Los riesgos son diferentes, las operaciones a menudo más complejas, los errores tienen consecuencias a veces desastrosas, los expertos tienen un aureola que explotan”. Deben convivir con recursos humanos formados en una cultura que se encuentra en las antípodas de los valores cooperativos.

Transmitir esos valores no es una tarea ni rápida ni sencilla. Paradis señala que hay que asegurarse de “ponerle el cascabel al gato”, esto significa que el poder y el capital para desarrollar esta nueva línea de negocios debe descansar en el más alto poder de decisión de la entidad cooperativa.

El documento que comentamos es de agosto de 2008. Ya el autor señalaba los enormes riesgos que entrañaba la crisis financiera mundial. Desde entonces, la crisis ha entrado en otra fase cuya profundidad, hasta hace poco resultaba impensable.

Paradójicamente, en el actual escenario, la fortaleza relativa de las entidades cooperativas radica en lo que hasta hace poco podían parecer debilidades: el predominio de los depósitos del público minorista en su fondeo, su escasa presencia en los mercados de capitales y su escasa participación en las operatorias innovadoras de alto riesgo.

El mapa financiero mundial se transformará. Seguramente crecerá la concentración en favor de aquellas entidades que tomaron menos riesgos. Habrá que ver como quedarán posicionados los bancos cooperativos en ese nuevo escenario, pero seguramente, al igual que los otros bancos comerciales con base en los depósitos minoristas y fuerte inserción regional tendrán elementos a su favor. En el nuevo contexto, la inserción en los mercados internacionales seguramente se ubicará más abajo en el orden de prioridades de los bancos cooperativos.

El cuarto motivo es el de la cooperación internacional para alentar lo que el autor denomina la “propagación del modelo cooperativo”. Este elemento, a diferencia de los anteriores involucra también al cooperativismo de crédito de los países en desarrollo. En este sentido,

el autor señala que “cuando se trata de fortalecer la presencia comercial en cualquier otro país, los bancos cooperativos, la casi totalidad del tiempo firman acuerdos con bancos capitalistas, adquieren o crean bancos capitalistas”. Paradis encuentra algunos argumentos que justifican este accionar, tales como las regulaciones que inducen a los bancos cooperativos a buscar instituciones cuyo modelo de gobernabilidad permita cumplir con estas exigencias.

Considero que estos fundamentos son insuficientes. Muchas veces los grandes bancos cooperativos no hacen los mayores esfuerzos para contribuir al desarrollo de las entidades de crédito cooperativo en el resto del mundo. No es sencillo, pero la cooperación podría ser más importante, involucrando un volumen de recursos que para el tamaño de esos bancos cooperativos no es muy significativo. Esta contribución será aún más necesaria en el actual contexto de crisis internacional. Hay que reconocer, sin embargo, que el insuficiente desarrollo del crédito cooperativo en los países en desarrollo no se cubrirá prioritariamente con el aporte del cooperativismo de los países centrales, sino que representa un desafío para los sectores populares en un contexto de adecuadas regulaciones y mecanismos de promoción de los Estados nacionales.

Finalmente, el autor señala dos temas que exceden la estrategia internacional de la banca cooperativa. Se trata de cuestiones de gran importancia y que son objeto de un intenso debate en el movimiento cooperativo internacional. El primero es el del capital y el segundo el de la gobernabilidad.

Los desafíos son aún mayores para entidades de enormes proporciones como es el caso de los grandes bancos cooperativos. En ambos casos Paradis reclama la necesidad de buscar alternativas y soluciones creativas a los desafíos. Una profundización de estos temas excede las posibilidades de este comentario.

Comentario de Inmaculada Buendía Martínez¹²

En la última década, las instituciones financieras han sufrido transformaciones radicales en la mayoría de los países. Aunque la actual crisis marcará un punto de inflexión en la estructuración del sistema financiero internacional, el sector seguirá desarrollándose basado en la

¹² Economista, Centre d'études Desjardins en gestion des coopératives de services financiers, HEC Montréal, Canada. Observatoire international des coopératives de services financiers.

evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación, la innovación de los productos financieros y la búsqueda de nuevos canales de distribución. La búsqueda de economías de escala y de posicionamientos favorables en un mercado global cada vez más complejo y competitivo seguirán siendo directrices de las instituciones financieras.

Las cooperativas de servicios financieros (CSF), en tanto que parte del sistema financiero, no pueden escapar a los procesos de internacionalización si bien con desarrollos diferentes dependiendo tanto del grado de madurez de los mercados nacionales como de sus características específicas y de su estructuración interna. Es por ello que el análisis de los modelos estratégicos y los desafíos de la internacionalización de la banca cooperativa, presentado por el Prof. Paradis, nos abre una nueva perspectiva de desarrollo del sector financiero cooperativo y supone un paso más en el conocimiento de la realidad de un movimiento marcado por la ausencia de información y de investigación.

El trabajo aborda desde una perspectiva general las razones y los desafíos de las CSF en la búsqueda de mercados exteriores. Dado que el enfoque estratégico de las CSF en los procesos de internacionalización no difiere del utilizado por el resto de instituciones financieras y/o de empresas, considerando como cuadro teórico las estrategias de crecimiento de Ansoff; resulta más enriquecedora la reflexión sobre algunas de las problemáticas planteadas que pueden conformarse como líneas futuras de discusión y de investigación.

a) La limitación de la forma cooperativa y la adaptación del modelo cooperativo

Cualquiera que sea el enfoque estratégico utilizado por las CSF para crecer fuera de su territorio nacional ha de realizarse bajo estructuras jurídicas no cooperativas. El mutualismo y las limitaciones de los entramados legales no permiten -y no ofrecen- la flexibilidad operativa necesaria para una “internacionalización cooperativa” dando lugar a que tengan que utilizarse fórmulas capitalistas con o sin vinculación patrimonial.

Esta circunstancia no es nueva para las CSF. La adaptación a la competencia del mercado financiero y la necesidad de satisfacer a los socios ha dado lugar a que muchos sistemas cooperativos se hayan conformado como grupos financieros integrando dos tipos de redes: la cooperativa y la de filiales. En efecto, si analizamos las instituciones

cooperativas presentes en la clasificación de *The Banker* del año 2007, éstas son sistemas que agrupan unidades de base locales y/o regionales con organismos de segundo y tercer nivel también de naturaleza democrática. Bajo el control de ellas depende una red de filiales, incluidas las operan en el ámbito internacional, que ofrecen servicios tanto a la red cooperativa como a terceros no socios.

Esta personalidad jurídica múltiple, fuertemente descentralizada, requiere una estructura de gobernabilidad adaptada a cada red cooperativa. La necesidad de agrupar a un gran número de personas necesita el desarrollo de nuevas fórmulas para conservar la intensidad y la implicación de los socios para permitir la orientación y el control democrático. Pero, al mismo tiempo, se requieren reglas institucionales y prácticas de gestión para asegurar la eficacia y la seguridad del grupo.

Pero la conformación de una red financiera cooperativa no está exenta de dificultades financieras con un impacto considerable sobre la gobernabilidad. La expansión de los bancos comerciales alrededor del mundo deja pocas opciones a las instituciones cuyas modalidades de capitalización no permiten la emisión de acciones. Es el caso de las CSF que ha de hacer uso de los capitales propios compuestos por los beneficios reinvertidos y, por tanto, su ritmo de crecimiento depende fuertemente de su capacidad para generarlos y de la decisión de sus socios para su reinversión. La evolución rápida del sector financiero en los últimos veinte años ha derivado que múltiples CSF hayan tenido que diversificar sus prácticas de capitalización, todas las iniciativas (partes sociales B, emisión de deuda y de títulos híbridos) exigen del desarrollo de nuevas relaciones con los socios y con los mercados financieros.

Tal como el Prof. Paradis expresa “el desafío de la internacionalización amplía la necesidad de adaptar el modelo cooperativo”. El reto de los próximos años será conseguir que las innovaciones y las adaptaciones de las CSF se produzcan al mismo que los cambios en el entorno financiero.

b) La heterogeneidad de modelos y la transferencia de conocimientos

Los ejemplos que el Prof. Paradis ha señalado en su trabajo nos muestran la diversidad de prácticas de las CSF en el ámbito internacional, lógica consecuencia de la propia heterogeneidad de sus modelos cooperativos no sólo desde el punto de la dinámica cooperativa y estructural sino también desde la perspectiva de funcionamiento en el mercado. En efecto, muchas instituciones aplican con una gran vitalidad los principios cooperativos mientras que otras

están en un estado de hibernación cooperativa con un alto riesgo de transformación en sociedades anónimas. Por otro lado, muchas operan con una competencia débil mientras que otras lo hacen enfrentándose a todo el rigor de las reglas del mercado.

Las diferencias entre los diferentes modelos financieros cooperativos, cada vez más acentuadas consecuencia de las rápidas transformaciones del sector, reiteran la necesidad de obtener información sobre la realidad y el funcionamiento de las CSF. Las instituciones financieras cooperativas que pueden desarrollarse nacional e internacionalmente son aquéllas que tienen una dimensión y unas competencias remarcables pero difícilmente su situación y sus avances pueden ser objeto de referencia por el resto de instituciones homónimas dada la ausencia de herramientas de transferencia de conocimientos que permitirían a los decisores estratégicos compararse tanto en el ámbito interregional como internacional. Sin este tipo de iniciativas la aceleración de las desigualdades en el desarrollo de las CSF es un riesgo real.

c) El cambio de función y la responsabilidad social.

Las CSF desempeñan un papel significativo en el desarrollo económico, en la estabilización de la industria financiera y en la oferta de servicios financieros en sectores donde el acceso es limitado. Pero su funcionamiento en otros mercados fuera de sus límites nacionales tradicionales implica un cambio de rol económico y social consecuencia tanto del objetivo de la internacionalización como de la fórmula jurídica utilizada para operar. Las CSF internacionalizadas son un nuevo competidor en el mercado internacional tanto para los bancos comerciales como para el sistema financiero cooperativo autóctono.

Este hecho puede representar un elemento más de atenuación de la distinción cooperativa que se produce no sólo en los procesos de internacionalización sino también en los mercados nacionales. En efecto, las características diferenciadoras de las CSF se han ido diluyendo en los últimos treinta años consecuencia de la interpenetración de los espacios estratégicos propios de las CSF y de los bancos comerciales. La mejora de las condiciones económicas y la banalización de los productos financieros hacen que los socios de las CSF encuentren productos similares a precios competitivos en el mercado lo que hace que la diferenciación y el reconocimiento de la naturaleza y de la estructura cooperativa se haga más difícil.

En este contexto, la distinción cooperativa y la contribución de las CSF a la colectividad resultan cada vez menos evidentes tanto para los socios como para el resto de la sociedad: la necesidad de desarrollar información referente a la responsabilidad social (RSE) es un aspecto prioritario. La reacción de las CSF es todavía débil. Una de las razones de ello está basada en que la razón de ser y las especificidades de funcionamiento de las CSF implican la interiorización de los postulados de la RSE, es decir, ésta es un compromiso natural sin que sea necesario establecer instrumentos de comunicación externa. Pero la presión ejercida por el resto de instituciones financieras para divulgar un informe sobre sus actividades en beneficio de la colectividad constituye una nueva forma de competencia que conduce a las CSF a una presión implícita de comunicación general aunque sus actividades estén vinculadas intrínsecamente a sus comunidades locales. Encontrar los mecanismos adecuados para que las CSF puedan hacer llegar a la sociedad su contribución económica y social es un ámbito en el que el sector ha de trabajar en los próximos años.

Para concluir, señalar que el crecimiento de las CSF está sujeto a multitud de factores, unos comunes al resto de instituciones financieras y otros derivados de sus características constitutivas distintivas y de la originalidad de su desarrollo. La internacionalización de sus actividades, en tanto que una evolución lógica de la dinámica de mercado, ha de encontrar un equilibrio con las reglas propias para evitar una desnaturalización y progresivo deslizamiento hacia fórmulas no cooperativas. Por ello, resulta necesario conocer y comprender estas transformaciones para asegurar que las CSF disponen de conocimientos apropiados para seguir siendo competitivas y fieles a sus valores en un contexto cada vez más complejo. Con base en ello, el trabajo del Prof. Paradis plantea una interesante vía por la que analizar el desarrollo internacional de las CSF que abre múltiples e interesantes perspectivas de investigación que serán de vital importancia en los próximos años.