

DE LA NECESIDAD  
DE CAPITAL Y LAS COOPERATIVAS (1)

*Ghislain Paradis* (2)

Buenos días a todos.

En primer lugar, deseo agradecer a los organizadores por su amable invitación.

Lo que a continuación expondré, se refiere sobre todo a las cooperativas bancarias. Como ya es sabido, éstas mantienen con el capital una relación que les es propia, y además, el principal motivo de que hable de ellas, es que son el único tipo de cooperativas que conozco un poco.

Recordemos cuál es la pregunta básica de este taller: ¿acaso es la desmutualización la única opción que tiene una cooperativa con grandes necesidades de capital?

Antes de responder a esta pregunta, echemos un vistazo al significado de los dos conceptos centrales de la misma. En efecto, ¿qué sentido le damos a las nociones de capital y desmutualización?

En Standard and Poor´s, una agencia de cualificación muy conocida, se atribuyen al capital los siguientes papeles:

- Garantizar una base adecuada de fondos estables en el largo plazo a efectos de mantener el inmovilizado (fixed assets) y las inversiones.
- Infundir confianza en los depositantes, proveedores de fondos y socios
- Contar con un colchón para absorber las pérdidas.

La primera función (los fondos a largo plazo) no está obligatoriamente vinculada con el capital: en efecto, un banco puede financiar el inmovilizado y las inversiones mediante otras fuentes de fondos distintas al capital. Un financiamiento estable y a largo plazo puede desempeñar ese papel. En cuanto al segundo

---

(1) Disertación ofrecida en el Encuentro "Río Cooperativo 2000"- ACI. Río de Janeiro, Brasil, 5/ 12/2000.

(2) Presidente y Gerente Développement International Desjardins (DID).

---

aspecto (infundir confianza), no podemos decir que una fuerte capitalización sea una condición esencial para mantener la confianza del público o de los asociados: todos hemos conocido instituciones financieras que tenían una base de capital muy pequeña, e incluso negativa, pero que mantenían la confianza del público. A veces es difícil de comprender, incluso para las agencias de calificación, pero es algo que sucede.

El papel de amortiguador, de colchón en caso de pérdidas, es evidente el más importante. Un banco que quiere ser serio, independiente y viable, debe contar necesariamente con una base de capital suficiente. Y hablo aquí de verdadero capital, y no de ahorros con el nombre de capital o de “capitales virtuales” suscritos, o “prometidos”, pero nunca entregados. Las reglas internacionales son extremadamente precisas en este aspecto. A pesar de la importancia que tienen, el contexto del presente taller y el tiempo del que dispongo, no me permiten insistir al respecto.

Por lo tanto, partiremos de la base de que la suficiencia de capital (capital adequacy) debe ser analizado, en primer lugar, en relación con los riesgos de pérdidas. Por otra parte, este es el postulado fundamental de las normas de Basilea establecidas por el Banco de Pagos Internacionales.

*Entonces, digamos admitir que el capital está constituido por recursos financieros de riesgo que aseguran la solidez institucional, la seguridad, la capacidad de hacer frente a la crisis y que posibilitan el crecimiento y el desarrollo. En una palabra, el capital es el combustible del desarrollo, un pilar para infundir confianza y, lo que es fundamental, un colchón que absorba las pérdidas en caso de crisis.*

Ahora, intentemos ponernos de acuerdo sobre el significado de la palabra *desmutualización*. La desmutualización es el proceso que conduce a una institución cooperativa a cambiar sus características fundamentales, y a perder por consiguiente su identidad, con vistas a obtener otros beneficios que se entienden preferibles.

Pero, ¿de qué características fundamentales estamos hablando? La no apreciación del capital, el interés limitado sobre el capital, el principio de un socio, un voto, la indivisibilidad de las reservas...

Sé que estos principios han sido adaptados en algunos países o en algunos contextos particulares. Sin embargo, es preciso reconocer que los valores subyacentes no han sido cuestionados.

---

¿Cuáles son los beneficios que justifican el abandono de los principios cooperativos básicos? Los promotores de la desmutualización contestarán que la misma permitirá que se logre el valor financiero real de la institución, favorecerá la captación de capitales provenientes de inversores, flexibilizará la toma de decisiones. Estas pretensiones pueden tener fundamentos reales y serios. Hay que reconocerlo. No obstante, la voluntad de desmutualizar es frecuentemente incitada por aprovechadores, por *carpet baggers*, como se les llama en Inglaterra, en el contexto del caso de las *building societies*, que quieren aprovecharse del patrimonio reunido por las generaciones anteriores. En algunas ocasiones, los gerentes superiores son los más fervientes promotores de la desmutualización. Seguramente, muchos tendrán motivos nobles que respetamos, como por ejemplo, desarrollar la empresa, hacerla conocer, etc. Pero otros tienen prisa por conseguir opciones de compra sobre el valor futuro de las acciones de la empresa desmutualizada, y esperan que se aprecien mientras se deleitan pensando que de ahora en más la “democracia cooperativa” no los molestará más. Pero no entremos en ese tema. El verdadero problema no es ése. El problema más importante es que se presenta al proceso de desmutualización como algo inevitable, ineludible. Pero, ¿acaso es realmente así?

Para ayudarnos a responder a esta pregunta, primero debemos preguntarnos si una cooperativa puede acceder al mercado de capitales sin perder, legal o técnicamente, su identidad cooperativa. La respuesta es afirmativa. Existen diferentes estrategias y distintos vehículos financieros para aumentar la base de capital de una institución bancaria cooperativa. En la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos, abordamos este tema durante una conferencia celebrada en París en el tercer trimestre de 1998.

Comencemos mencionando las formas que nosotros, en las cooperativas, utilizamos con mayor frecuencia:

- **Beneficios no distribuidos:** es lento, pero estable, y luego se torna un poco caro, pero la condición básica que es preciso cumplir primero es: itener ganancias!
- **Aumento del costo de las partes sociales:** en muchos países, las partes que permiten que una persona sea socia de la cooperativa no han sufrido ajustes de precio desde hace varias décadas. Aumentarlas es una alternativa. Claro que pueden surgir problemas de varias clases, ilo sé!
- **Distribución de los beneficios en forma de partes, en lugar de dar el dinero en efectivo.**

---

Ahora, veamos las soluciones más nuevas:

- **Emitir partes privilegiadas** puede ser una solución apropiada en algunos casos. Estas partes no dan derecho al voto y en general tienen una tasa de rendimiento superior a la de los depósitos a plazo fijo. Esta solución es relativamente cara y exige una utilización muy prudente.
- **Emitir obligaciones subordinadas:** Para las instituciones bancarias, estos títulos valores híbridos son considerados como acciones de segunda categoría. Con una buena calificación por parte de una agencia calificadora creíble, y en caso de que exista el mercado, puede ser relativamente fácil obtener capital mediante este instrumento. Pero, también puede ser bastante caro.
- **Emitir acciones en el mercado público:** Estas acciones, que pueden sufrir variaciones al alza o a la baja, como cualquier título bursátil, no dan derecho al voto. Sólo los socios de la cooperativa pueden obtenerlas. Además, pueden revenderlas a socios o no socios.
- **La titulización (securitización)** es otra posibilidad interesante. Esta técnica, que permite que los bancos saquen del balance algunos activos (las pérdidas, por ejemplo), tiene como resultado la disminución del capital requerido.
- **Aceptar accionistas minoritarios:** para completar sus servicios, algunas redes cooperativas han creado empresas privadas en el campo de los seguros, tarjetas de crédito, etc. Algunas de ellas han invitado a inversores externos a participar como accionistas de esas empresas, pero las cooperativas mantienen el control de las mismas.

Por lo tanto, como hemos constatado, existen técnicas y vehículos que permiten que las cooperativas tengan acceso al capital. Entonces, ¿cómo se explicará la ola de desmutualización que tiene lugar en algunas regiones del mundo?

Los profesores Côte y Tremblay, investigadores de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de la Universidad de Montreal, comenzaron a estudiar este tema junto con la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos y Desjardins. Analizaron algunas redes y describieron ciertos modelos de comportamiento institucional que pueden suministrar algunas enseñanzas esclarecedoras.

A continuación, partiendo de algunas notas preliminares que estos investigadores me proporcionaron recientemente, a las que he agregado comentarios personales, en particular para el caso de Desjardins (caso que los investigadores todavía no han analizado), quisiera presentarles brevemente algunas informaciones sobre

---

grandes bancos cooperativos que han vivido o están viviendo momentos intensos de su historia. Se trata del banco cooperativo CERA de Bélgica, fusionando con el Kredit Bank, para convertirse en el KBC; del Crédit Agricole de Francia, de Desjardins en Canadá, del Rabo Bank de Holanda y de Co-op Bank de Gran Bretaña. Como podrán comprobar, todos tienen estrategias de capitalización muy diferentes. Algunos de estos bancos han elegido estrategias de ingreso al mercado, apartándose así del estatuto cooperativo o dándole preponderancia a las reglas del mercado, mientras que otros intentan revitalizar la aplicación de los principios cooperativos. En ningún caso haré un juicio de valor acerca de las decisiones tomadas por los dirigentes de esas organizaciones, pero quiero destacar que las tensiones entre los principios cooperativos y los principios del mercado son cada vez más fuertes y que los bancos cooperativos se ven obligados a innovar para lograr nuevos equilibrios.

### ***CERA... un giro definitivo hacia un estatuto capitalista***

En 1998, CERA, un banco cooperativo belga con más de 40.000 millones de dólares de activo, decidió fusionarse con el Kredit Bank, un banco belga de capital accionario, para formar KBC. CERA posee el 40% de las acciones de KBC. Nacido en el medio rural, pero con una fuerte expansión en el medio urbano, CERA contaba al momento de la fusión con unos 410.000 socios y un millón y medio de clientes. Con una vitalidad cooperativa decreciente desde hacía varios años, y ante las cercanías de la moneda única europea, CERA reconoció no tener la capacidad como para asumir un liderazgo capaz de enfrentar la concentración bancaria de Bélgica, emprendida principalmente por bancos extranjeros. Sin una estrategia para transformar a sus clientes en socios, se encontraba en una posición de gran vulnerabilidad para hacer frente a la nueva competencia. Las acciones de KBC que pertenecen a CERA fueron volcadas a una Fundación que tiene una estructura democrática mínima.

### ***Crédit Agricole de Francia... un pasaje gradual hacia la Bolsa.***

Conocido en todo el mundo, el Crédit Agricole francés cuenta con 5,5 millones de socios y 17 millones de clientes. Estructurado con una base cooperativa a nivel local y regional, la Caja Central del CA fue una institución pública hasta su desmutualización en 1988. En estos momentos, el Crédit Agricole se propone emitir en la Bolsa un título fundado en el valor de la Caja Central, de todas las empresas y del 25% de los haberes de las cajas regionales. Desde hace algunos años, el CA ha llevado a cabo una agresiva política de adquisiciones que apunta a brindarle el amplio dominio de todos los aspectos financieros y, al mismo tiempo, una fuerte presencia internacional. Esta estrategia requiere una cantidad considerable

---

de capitales propios, pero su base cooperativa es pequeña, con 5,5 millones de socios entre los cuales un alto porcentaje son agricultores, es decir, poco representativos de los 17 millones de clientes. Con una estrategia de este tipo y sin una política ambiciosa de transformación de los clientes en socios, es inevitable tener que recurrir a la Bolsa. Además, para muchos observadores, el mantenimiento de las estructuras cooperativas básicas surge como una fase de transición hacia una desmutualización total.

### *Desjardins, una ingeniería financiera innovadora*

El Movimiento Desjardins de Québec, una de las instituciones financieras más grandes de Canadá, cuenta con más de 5 millones de socios. En el transcurso de su historia, ha recurrido poco a sus socios como inversores. Actualmente, los socios poseen el 15% del capital total que asciende a unos 3.400 millones de dólares estadounidenses, el resto está compuesto, sobre todo, por reservas y beneficios no distribuidos. Es decir, que está disponible un potencial inexplorado. Por otra parte, esta red cooperativa financiera siempre ha defendido con vehemencia su especificidad cooperativa. Ha recurrido con éxito y creatividad al mercado norteamericano de capitales, sin ceñirse por ello a los modelos tradicionales del mercado. Ha podido ofrecer a los compradores de obligaciones subordinadas la garantía de todas las cooperativas de base sin alterar su personalidad jurídica, ni el modelo institucional que constituye el fundamento de su funcionamiento. También ha invitado a inversores externos a compartir la propiedad de algunas de sus empresas, manteniendo siempre el control de éstas. En esos casos, la ingeniería financiera estuvo al servicio del modelo cooperativo, y no al revés. Actualmente, Desjardins está transformando ampliamente la organización de toda su red: a partir del próximo mes de julio, Desjardins se convertirá en una red cooperativa con dos niveles, eliminando el nivel intermedio de las federaciones regionales. El cambio incluye también una reducción importante de la cantidad de cooperativas de base. Este proceso de transformación se realiza en forma participativa y cada decisión cumple con los valores democráticos. Al término del proceso, la toma de decisiones será más rápida y los costos de la estructura se reducirán. Desjardins está muy atento a los imperativos de crecimiento y expansión impuestos por el contexto internacional actual. No obstante, el respeto del carácter cooperativo es una condición básica de cualquier estrategia preconizada. La asociación con otras redes cooperativas es un elemento central de su estrategia institucional. Por lo tanto, Desjardins evoluciona, pero sin perder las raíces.

---

## *Rabo Bank... regreso a los socios*

Institución cooperativa holandesa nacida de la fusión de dos redes que atendían el medio rural, el Rabo Bank se ha convertido en un banco universal con amplia presencia en el medio urbano y muy activo a escala internacional, en particular en el sector de la agroalimentación. En 1998, tenía 7 millones de clientes a nivel nacional, pero sólo 585.000 socios. Ahora bien, luego de numerosas consultas, los dirigentes decidieron conservar el estatuto cooperativo y poner en práctica una estrategia de afiliación de socios. El pasado mes de junio, emitió sólo para sus socios certificados reconocidos como fondos propios de primera categoría. El valor de cada certificado es de 25 euros, con un interés variable superior en 1% a las obligaciones públicas holandesas. Tuvieron gran aceptación entre los socios. La primera emisión cerró con 1.000 millones de euros. Este éxito financiero no puede más que reforzar la orientación cooperativa de los dirigentes del Rabo Bank y estimular nuestra reflexión sobre el potencial de la fórmula cooperativa. Rabo Bank participa activamente en la creación de un gran banco cooperativo europeo con ramificaciones en todo el mundo.

## *Co-op Bank... lealtad, sensatez, legitimidad... y capitalización*

Filial de la Co-operative Wholesale Society de Manchester, Reino Unido, Co-op Bank comparte el Directorio y rinde cuentas a esta gran cooperativa de consumo cuya fundación se remonta directamente a los Pioneros de Rochedale. Co-op Bank cuenta con aproximadamente 2 millones de clientes a los que consulta periódicamente sobre la forma de invertir su dinero y los valores que quieren promover. A título de ejemplo, favorece en forma muy activa a las empresas que cuidan el medio ambiente y rehusa trabajar con las vinculadas a las fabricaciones militares. Produce informes de auditoría sobre el cumplimiento de tales valores, privilegia un enfoque que integra a todas las partes involucradas con su actividad y mide en forma sistemática el valor que ofrece. Estas políticas fortalecen la lealtad de los clientes, el compromiso de los empleados y la credibilidad de la institución, todo lo cual genera un margen de ganancias superior al de los bancos, así como fondos propios que permiten un fuerte crecimiento. Esta orientación se acerca más a una buena política de fidelización de la clientela que a un fortalecimiento directo de la identidad cooperativa. Una política así, de transparencia y promoción de valores está muy emparentada con la cultura cooperativa y podría inspirar nuestras políticas de gestión.

Ahora bien, es evidente que estos ejemplos no nos permiten dar por cerrado el debate, pero sin embargo, nos brindan pistas de reflexión y acción.

---

Ya sabemos que los clientes evalúan los servicios de su institución financiera en función de criterios de mercado: precio, productos y servicios. También sabemos que los socios de los bancos cooperativos hacen lo mismo y que debemos presentar una oferta de servicios competitiva. Es una realidad ineludible.

Sin embargo, surge de los ejemplos que acabo de dar, que el estatuto cooperativo y la cultura cooperativa pueden ser una ventaja, o un inconveniente, dependiendo de los dirigentes sepan, quieran o puedan mantener la vitalidad de estas organizaciones. Son esenciales la voluntad de ser creativo, imaginativo y audaz, así como el compromiso indeclinable con los valores cooperativos. Siempre y cuando se cumplan estas condiciones, la captación de capital es posible y compatible con la naturaleza cooperativa.

Como habrán notado, hasta el momento no he hablado sino de casos pertenecientes a países de la OCDE, es decir, los países más ricos del mundo. Pero, ¿qué pasa con las cooperativas de los países en vías de desarrollo? La situación es más compleja. Estas instituciones tienen graves dificultades para aumentar su base de capital. A continuación se presentan algunos factores explicativos:

- Por motivos históricos y económicos, tienen un balance relativamente modesto: un volumen de operaciones poco importantes y un patrimonio escaso;
- Sus socios son principalmente las clases pobre y media baja; o sea, un grupo de personas cuyos ingresos son relativamente limitados; por lo tanto, la respuesta para captar capital sería insuficiente, aun siendo entusiasta;
- Poca o ninguna integración. Esta falta de integración se encuentra en dos niveles:
  - A menudo, las redes existentes son débiles: las unidades de base desean conservar toda su autonomía y delegan poca autoridad al organismo de integración. En todo caso, en muchas ocasiones, los organismos de segundo grado pueden comprometerse poco en nombre de las cooperativas socias. Es difícil ser creíble ante un organismo exterior en un contexto de esta naturaleza.
  - En muchos países, hay dos, tres, cuatro, cinco redes cooperativas y a veces más, que se reparten el mercado sin ninguna integración, ni siquiera parcial. La competencia se da, particularmente, entre las redes cooperativas.
- La administración y la dirección de algunas cooperativas no tienen un buen nivel: el control interno, la gestión de los préstamos, los indicadores prudenciales presentan lagunas que hacen huir al inversor y temblar al Regulador.

- 
- El marco legal y reglamentario no favorece la creatividad para captar capital o poner en práctica asociaciones innovadoras.
  - Las auditorías externas, incompletas, junto con la ausencia de una agencia de calificación (rating), conspiran contra la información adecuada para la toma de decisiones u obligan a hacer costosos análisis.
  - La quiebra o la fusión en la catástrofe de algunas instituciones cooperativas antes prestigiosas, han menguado la aceptación de los inversores, que ya de por sí era escasa.
  - El aumento de la competencia, la incertidumbre e inestabilidad del futuro exhortan a elegir a quien tenga mejor desempeño en el sector, etc.

En algunas regiones del mundo, por ejemplo América Latina, hay instituciones que presentan balances saludables y un potencial de desarrollo interesante. Muchas de estas instituciones tienen grandes necesidades de capital. Sé perfectamente que golpean varias puertas locales y extranjeras y que no obtienen más que respuestas negativas o insuficientes. ¿Por qué? Intentamos presentar una explicación parcial:

- A pesar de sus resultados positivos, estas instituciones muestran indicadores financieros de productividad que a veces están por debajo de los de la industria de referencia;
- Su salud financiera se debe a que son fuertes en un nicho de mercado protegido; la desregulación va a eliminar esta protección;
- A pesar de una salud financiera aceptable, algunas instituciones tienen una participación en el mercado muy reducida. Ahora bien, es sabido que los pequeños actores tendrán pocas oportunidades en el mercado del futuro;
- Presentan y organizan mal sus propuestas;
- No proponen ninguna estrategia de salida válida. ¿Cómo van a recuperar los inversores su capital y con qué rendimiento?
- Algunos inversores están dispuestos a asociarse a estas instituciones pero quieren tener el control, o exigen cambios del estatuto cooperativo, o la transformación en bancos comerciales; algunas cooperativas se niegan, otras aceptan.
- Los dueños de capitales, en particular extranjeros, tienen prejuicios infundados con respecto a estas instituciones. No saben apreciar su fortaleza y potencial.

Pero, en definitiva, ¿hay entonces soluciones para las cooperativas bancarias de los países en vías de desarrollo?

Mi respuesta es afirmativa. Pero esta respuesta depende de que se cumplan ciertas condiciones. En primer lugar, una cooperativa debe mantener siempre una

---

estrecha relación con su base de socios. La calidad de esta relación se materializa, entre otras cosas, por las inversiones de los socios en su cooperativa. La tarea de convencer a un inversor externo será mucho más fácil si podemos demostrar la fuerte participación de los socios en el capital de la cooperativa (en función de su capacidad, evidentemente).

Además, para atraer capitales, hay que demostrar algunas características susceptibles de interesar a los inversores: la calidad de la gestión, los rendimientos, el potencial de desarrollo, la capacidad de recompra de los capitales, son condiciones sine qua non. La constitución de sistemas fuertes, la integración de diferentes entidades son otros elementos persuasivos.

Finalmente, todo esto no puede hacerse en forma aislada. Es necesaria la movilización de toda la comunidad cooperativa internacional. Y este, amigos míos, es un gran tema. No se trata de que las redes cooperativas bancarias de los países desarrollados sean insensibles a las necesidades de las instituciones de los países más pobres. Nada de eso. Sino que ellas también se ven enfrentadas en sus países a grandes problemas que les consumen toda su atención. Además, no conocen bien cómo son las cooperativas de ustedes y no ven cómo podrían ayudarles, ayudándose a sí mismas a la vez.

Si se espera algo más que asistencia técnica y ayuda para el desarrollo, si se aspira a la colaboración y celebración de asociaciones entre las instituciones cooperativas del Norte y el Sur es preciso que esas asociaciones generen ventajas para todos las partes.

Con esto he pretendido responder a la pregunta planteada.

Muchas gracias por su atención.