

# Propuestas para avanzar en la integración internacional de la Banca Cooperativa (\*)

*Carlos Heller (\*\*)*

En el plano mundial las instituciones financieras están encarando la adaptación a los acelerados cambios que presenta actualmente la actividad financiera.

La aplicación de los avances en el campo de las telecomunicaciones y la informática, el boom de Internet, la creciente interconexión de los mercados financieros y de valores, la innovación en materia de productos financieros y los cambios en los marcos regulatorios son las líneas principales de este proceso de cambios.

Muchos grandes bancos transnacionales están respondiendo a estas transformaciones mediante un proceso de consolidación que incluye operaciones de adquisiciones y fusiones.

Al mismo tiempo, muchos de estos grandes bancos están encarando una expansión internacional desarrollando sus redes tanto en países industrializados como en países en desarrollo.

Este proceso se traduce en la conformación de gigantescos grupos bancarios, algunos de los cuales operan a escala planetaria.

Son conocidos los argumentos que sustentan el proceso de consolidación bancaria. La búsqueda de mayores economías de escala y de alcance, la disponibilidad de mayor cantidad de recursos para invertir en tecnología e información y el dominio de cuotas mayores de mercado se encuentran entre los principales motivos.

---

(\*) Disertación ofrecida en el Encuentro "Río Cooperativo 2000" – ACI, Río de Janeiro, Brasil, 2 al 7/12/2000.

(\*\*) Gerente General del Banco Credicoop Cooperativo Ltda.

---

Sin embargo, las absorciones y fusiones no están exentas de problemas como lo revelan distintos informes sobre la materia.

La compatibilización de diferentes culturas corporativas, sistemas y estrategias comerciales son las dificultades más frecuentemente mencionadas.

Por otra parte, no todos los bancos comparten la estrategia de involucrarse en procesos de consolidación. La elección de estrategias de “nicho” vinculadas a la atención de ciertos segmentos sociales, productos o regiones geográficas se revela como una estrategia exitosa en muchos casos.

Los sistemas financieros de los países en desarrollo y de América Latina en particular atraviesan también un proceso acelerado de transformaciones.

Los bajos niveles de monetización y “bancarización” de la población están creciendo rápidamente, a pesar de los límites que imponen la pobreza y la marginación de importantes segmentos de la población.

Los cambios tecnológicos e informáticos provenientes de los países más desarrollados llegan cada vez más rápidamente. Las regulaciones bancarias incorporan en forma creciente los criterios de Basilea y en algunos países las normas son aún más exigentes.

Se han privatizado la mayoría de los bancos de propiedad pública.

Las restricciones a la entrada de bancos extranjeros han sido flexibilizadas y en algunos países (Argentina por ejemplo) han desaparecido.

En este contexto, el avance de la banca transnacional y del proceso de concentración es arrollador.

En varios países de América Latina la banca extranjera tiene una participación superior al 50%. El reciente avance de la banca española le ha permitido controlar ya el 17% de los activos bancarios totales y el 46% de los fondos de pensión de la región.

La banca de origen norteamericano sigue conservando posiciones muy importantes.

Los bancos extranjeros que se han instalado en los últimos años han elegido la estrategia de ingreso a través de la compra de bancos privados o públicos nacionales con importantes redes de distribución.

---

Un grupo de tres a cinco grandes bancos (casi siempre de propiedad extranjera) controlan más de la mitad de los activos financieros de cada país.

En este contexto, sólo han sobrevivido los bancos cooperativos más sólidos patrimonialmente y con un eficiente manejo de sus riesgos. Los restantes han sido liquidados o fueron absorbidos por los bancos cooperativos más solventes.

La banca cooperativa debe competir con poderosos bancos de capital extranjero que le disputan los segmentos que tradicionalmente atendió. Sus estrategias comerciales contemplan seguir creciendo entre las mejores empresas pequeñas y medianas y el segmento de personas (profesionales, independientes, empleados y trabajadores). Para ello cuenta con las ventajas que le otorgan una base sólida de capital, una marca reconocida, el acceso a los mercados financieros internacionales, los vínculos privilegiados con las filiales de las empresas transnacionales, los desarrollos tecnológicos y las herramientas de gestión y marketing que les proveen sus casas matrices.

Los bancos cooperativos exitosos tienen sus propias ventajas competitivas: la fuerte vinculación con sus asociados y con las comunidades locales, una sólida base patrimonial, la imagen favorable que transmiten su carácter nacional y solidario, el fácil acceso a las direcciones administrativa e institucional, su especialización en la gestión de riesgos de pymes y la oferta de productos adecuados al perfil de su membresía.

Sin embargo, las conducciones de las entidades cooperativas exitosas han comprendido que estas ventajas son muy importantes pero no son suficientes. Para poder satisfacer todas las necesidades de sus miembros y para poder competir exitosamente con la banca transnacional esas fortalezas deben complementarse con los beneficios que ofrece la integración con otras entidades cooperativas y solidarias del mundo.

Creo que resultaría útil mencionar en esta reunión cuales son los ámbitos concretos de integración que resultan importantes desde la óptica de un banco cooperativo de un país en desarrollo.

### **1. Acompañamiento a las empresas en su proyección internacional**

Cuando una empresa argentina, por ejemplo, encara un negocio de carácter internacional (exportación, importación, obtener una licencia, un contrato de distribución o un socio) debe encontrar en cada país una entidad bancaria que actúe como “su banco cooperativo”.

---

¿Qué servicios concretos debería obtener nuestro asociado? Información y asesoramiento sobre oportunidades comerciales, eventuales clientes, proveedores o socios así como sobre las regulaciones nacionales. Además, debería contar con los medios de pagos e instrumentos necesarios para concretar la operación.

## **2. Tecnología y sistemas**

Para los bancos cooperativos de países en desarrollo resulta muy importante el acceso a nuevos desarrollos tecnológicos e informáticos, incorporando los avances alcanzados por los grandes bancos cooperativos de mercados maduros y participando -en la medida de sus posibilidades- de proyectos conjuntos para nuevos desarrollos. Los medios de pago (locales e internacionales), las estrategias operativas y comerciales en relación a Internet y la gestión comercial de las bases de datos constituyen ámbitos de interés prioritario para la colaboración.

## **3. Productos y servicios**

El acceso a productos y servicios inexistentes o de desarrollo incipiente en los países en desarrollo, de modo de asimilar la experiencia acumulada en mercados financieros maduros.

## **4. Comercio electrónico**

En primer lugar, sería útil aumentar el intercambio de experiencias de los desarrollos de cada banco en el área de comercio electrónico.

Es posible encarar emprendimientos comunes, compartiendo costos, en materia de investigación de mercado, desarrollo de software específicos y contrataciones con proveedores y consultoras vinculados al comercio electrónico.

Una iniciativa concreta podría ser la de crear un Sitio de Comercio Electrónico donde las empresas asociadas a los bancos de la AIBC puedan hacer operaciones de B2B (Bussines to Bussines) seguras.

De este modo las pymes asociadas a nuestros bancos contarán con la posibilidad de comerciar con empresas clientes o proveedoras de todas partes del mundo en un ambiente seguro. Por otra parte, las empresas con las que comerciarán serán referenciadas por los bancos cooperativos que participen del emprendimiento, lo cual dará mayor certidumbre a las operaciones. Los bancos podrán brindar a las pymes asociadas servicios crediticios y transaccionales diferenciales lo cual permitirá “fidelizar” a las empresas asociadas y ganar nuevas firmas.

---

## **5. Mercado de capitales**

Sería importante para nuestro banco y para los bancos cooperativos de Latinoamérica aumentar la colaboración con los bancos cooperativos de países industrializados en el área del mercado de capitales. La participación conjunta en el financiamiento de grandes proyectos de inversión en países en desarrollo, la colocación en otros mercados nacionales de títulos valores emitidos por los bancos cooperativos, así como el intercambio de productos financieros internacionales para los inversores locales más sofisticados son áreas posibles de colaboración.

## **6. Relaciones de corresponsalía**

Desarrollar las relaciones de corresponsalía entre todos los bancos miembros de la AIBC, privilegiando a estos bancos cooperativos para el envío recíproco de operaciones de comercio exterior, dentro de las calificaciones otorgadas por cada banco.

## **7. Creación de instituciones financieras en países en desarrollo**

Analizar la creación de instituciones financieras de propiedad compartida para el ingreso en países de América Latina. El interés de muchos bancos transnacionales lucrativos (por ejemplo bancos norteamericanos, españoles e ingleses) por los mercados que ellos denominan “emergentes” refleja la potencialidad de negocios existente en estas naciones. El caso reciente de la multimillonaria compra de una participación accionaria en el BANESPA por parte del Banco Santander Central Hispano es elocuente al respecto.

Estamos convencidos que la integración entre bancos cooperativos pertenecientes a países en desarrollo y a países industrializados redundará en beneficios mutuos.

Para los bancos cooperativos de los países en desarrollo la experiencia acumulada y el trabajo conjunto con los bancos cooperativos de los países industrializados resulta fundamental.

La velocidad del proceso de cambios en el sistema financiero mundial y la agresividad comercial de la banca lucrativa nos obliga a explorar diversos proyectos de integración, así como a encarar áreas de colaboración efectiva.

Estamos convencidos que la integración entre los bancos cooperativos constituye una alternativa viable y eficaz frente al proceso de concentración y expansión transnacional que desarrollan los grandes grupos bancarios lucrativos.