

## Los Bancos Cooperativos del año 2000, los líderes frente al advenimiento de una sociedad más equitativa: condiciones críticas del éxito\*

Por: Miguel Cardozo\*\*

Señor Presidente  
Amigas y amigos cooperativistas

En primer lugar, agradezco la invitación para exponer ante Uds., en el marco del tema: Los Bancos Cooperativos del año 2000, los líderes frente al advenimiento de una Sociedad más equitativa: condiciones críticas del éxito.

Vivimos en un mundo caracterizado por un proceso de globalización, apertura de la economía, la formación de grandes bloques y la revolución tecnológica.

En América Latina se ejecutan procesos de ajuste estructural que afectan a las pequeñas y medianas economías y a las cooperativas.

El propio Director Gerente del FMI, organismo que promueve estas políticas de ajuste, se pregunta: “¿Qué se puede hacer para que América Latina ingrese en el universo de la globalización, de la mundialización, evitando sus riesgos bien conocidos de inestabilidad financiera, marginación de los más pobres y aprovechando sus oportunidades, que son obvias, debido a la disponibilidad de capitales...?”

La pregunta que debemos hacernos es: ¿va el mundo hacia una sociedad más equitativa?

En América Latina, si vemos los datos de organismos como el Banco Mundial o CEPAL, mejoran los datos macro económicos y se deterioran indicadores que miden la calidad de vida de las personas; por ejemplo, aumentan los problemas ocupacionales.

Sabemos que las solas fuerzas del mercado no conducen a una sociedad más equitativa. Hace más de 150 años las cooperativas nacen para responder a las desigualdades que generó el capitalismo durante la revolución industrial.

Las corrientes ideológicas humanistas impulsaron a aquellos cooperadores. Hoy, como dice el Dr. Böök en su informe al XXX Congreso, es necesario observar: “El mismo pragmatismo que tuvieron los pioneros, bañados de ideología (de valores) para que no se pierda en la exclusiva búsqueda de la necesaria eficiencia”.

El año pasado en Manchester las cooperativas de todo el mundo ratificamos nuestros Valores y Principios como guía de nuestra acción. Creemos que las cooperativas, con su

---

(\*) Charla ofrecida en al Jornada de la Asociación Internacional de Bancos Cooperativos – AIBC, Budapest, 25/10/96.

(\*\*) Asesor Institucional de la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito- COFAC de Montevideo, Uruguay.

presencia de empresas y su carácter de organizaciones sociales, son una contribución a la búsqueda de más equidad. Buscamos conjugar eficiencia empresarial con aportes a una economía que sea más humana.

La banca cooperativa y las cooperativas financieras hemos nacido para resolver, en condiciones de mercado, las necesidades financieras de las pequeñas y medianas economías. Nuestras empresas pertenecen a nuestros asociados, y esa es nuestra mayor diferencia con el resto de las sociedades.

En nuestra región tenemos una rica tradición de organizaciones solidarias en el campo financiero. Esa historia y sus logros sostiene hoy empresas que buscan satisfacer las necesidades de la gente y realizarlo a través de la participación democrática.

La declaración de identidad cooperativa aprobada en Manchester, ha ratificado con claridad esta definición: los asociados son simultáneamente los usuarios y los propietarios de la empresa cooperativa. Esa es nuestra diferenciación, exige una gestión centrada en las personas, en los asociados.

Sostenemos con energía que la búsqueda de reconvertir nuestras empresas no debe ser una excusa para abandonar nuestros principios de solidaridad y equidad. La capitalización de nuestras empresas no debe afectar la naturaleza cooperativa, por el contrario, debemos fortalecer el principio de propiedad en manos de los usuarios.

El reto que enfrentamos es muy exigente, como sostener la búsqueda de la equidad de la doctrina cooperativa, con las exigencias empresariales de eficiencia para competir en los mercados actuales.

¿Cómo equilibrar la urgencia de buscar buenos negocios con la ética de apoyar aquellos emprendimientos que contribuyen a lograr el desarrollo con contenido social? ¿Cómo evitar realizar negocios sólo por el negocio: y por el contrario, entrar en negocios que le prestan servicios a nuestros asociados, que le interesan a nuestros miembros? ¿Y a nuestras comunidades?

El tema de la globalización de la economía, es un dato de la realidad. Un dato duro, que afecta a nuestras empresas y a la vida de nuestros asociados. A las cooperativas nos involucra desde una doble perspectiva. Como empresas, las cooperativas estamos compitiendo en entornos de apertura regional y mundial que resultan muy difíciles.

Por nuestra condición de empresas centradas en las personas nos afecta la globalización, que trae consigo oportunidades, pero está generando la marginación de amplios sectores, porque el crecimiento del comercio se da junto con la concentración de la riqueza, ampliando la brecha entre pobres y ricos a nivel de las personas, las regiones y los países.

Tiene otra consecuencia socialmente negativa al aumentar los niveles de desempleo en nuestros países.

Hay otro aspecto que nos interesa como cooperativa: la forma que este proceso afecta a las comunidades locales. Las cooperativas somos organizaciones locales, nuestros socios y nuestro radio de acción es local. Nuestros resultados siempre estuvieron vinculados al desarrollo de los mercados locales. Por vocación y por necesidad, las cooperativas tenemos sellada nuestra suerte con la suerte de nuestras comunidades locales.

Tenemos que elaborar estrategias de defensa y desarrollo de nuestros mercados locales, nuestras relaciones con la comunidad nos da una ventaja competitiva, hay que profundizarla.

De allí surge nuestro compromiso con el desarrollo local, la generación de empleo y, para evitar la aplanadora cultural de la mundialización, defender la diversidad cultural de nuestras comunidades. Aquí destacamos la iniciativa del Movimiento de Cajas Desjardins, en Québec: el FORUM para el Empleo, el Proyecto Calidad- Québec y la creación de corporaciones regionales de inversiones. Esto demuestra que los bancos pueden ser co- líderes en la creación de redes de la comunidad para buscar enfrentar los problemas de las regiones.

Las cooperativas son parte del capital social de nuestra sociedad latinoamericana, por su naturaleza económica- social, han jugado y están llamadas a jugar un papel insustituible en el proceso de construcción de economías centrales en las personas.

Los Bancos y las Cooperativas financieras colaborando con otras empresas que actúan en un mercado muy competitivo. Debemos cumplir nuestra obligación primera de ofrecer a nuestros socios productos o servicios atractivos y competitivos.

Para ello, estamos en la región, llevando adelante procesos de reingeniería, renovación tecnológica y desarrollo de los recursos humanos, poniendo al alcance de nuestros socios productos que mejoran la calidad y servicio. Estamos promoviendo alianzas entre cooperativas en emprendimientos de alta inversión.

En Uruguay hemos incursionado en nuevos negocios: seguros, tarjetas de crédito, red de cajeros, y la más reciente constitución de empresas, de nuestra propiedad, para administrar fondeos de previsión social, aprovechando la oportunidad de nuevos negocios para obtener fondos de largo plazo. Esta última iniciativa nos permitirá poner recursos a disposición de proyectos de construcción de viviendas, forestación, transporte, lechería y otros emprendimientos que contribuyan a generar empleo en nuestras localidades.

### **COFAC: Más que un banco; una Cooperativa Financiera**

La Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito, COFAC es una empresa que cumple con los principios en su versión aprobada en Manchester.

Durante 3 años (1983- 1986) las cooperativas locales, algunas de las cuales tienen más de 30 años de existencia, elaboraron un plan de desarrollo del sistema que incluyó la fusión y la constitución de una empresa nacional, que inició su actividad en su nueva forma jurídica en enero de 1987.

Este proyecto ha logrado constituir una empresa, con presencia en todo el territorio nacional en 36 locales de atención a los asociados.

COFAC presta todos los servicios financieros que ofrecen los bancos y logró la plena operatoria bancaria manteniendo su organización cooperativa.

Junto a otras cooperativas, COFAC ha trabajado desde 1984 en la integración institucional y comercial de las cooperativas de nuestro país, dando nacimiento a la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas- CUDECOOP.

Hemos aportado dirigentes, funcionarios y recursos financieros para desarrollar un proyecto que ha realizado acciones para promover los valores cooperativos, los recursos humanos y los negocios o proyectos económicos conjuntos.

Podemos destacar la creación de la empresa de seguros SURCO, propiedad de 8 cooperativas de ahorro y crédito y consumo. El Fondo Nacional de Garantías propiedad de 37 cooperativas. La canalización de recursos de mediano plazo (de ICCO, SOCED y BID) para las pequeñas y medianas empresas y para proyectos de desarrollo productivo agropecuario. La creación de una administradora nacional de la tarjeta cooperativa regional CABAL, propiedad de 3 cooperativas.

Este año se constituyó una Administradora de Fondos de Previsión, propiedad de COFAC y su socia CACDU, que logró posicionarse en el segundo lugar entre las AFAP privadas, con el 17% del mercado de afiliados del sistema.

Integramos la Cámara de Cooperativas de Intermediación Financiera- CACIF, ámbito donde se promueven acciones de apoyo mutuo, e intercambio de información y representación del sector.

COFAC está embarcada en la implementación de un Plan Estratégico hasta el año 2000 que incluye metas de actividad y el desarrollo de las siguientes actividades:

\* Reingeniería: con el contrato de una consultora internacional, está desarrollando un proceso de reingeniería integral de la empresa. Con esta actividad se busca rediseñar los servicios que COFAC ofrece a sus socios, poniéndolos paulatinamente a nivel de los bancos líderes, tanto en el sector minorista como en banca empresa.

\* Renovación Tecnológica: Desde hace un año COFAC ha iniciado uno de sus procesos de mejoras más ambiciosas, en el que intenta dotar a la empresa de tecnología líder a nivel bancario. En ese sentido hemos llevado cajeros automáticos a los departamentos del interior; así como se han instalado receptores de depósitos y terminales de autoconsulta en localidades donde estos elementos no existían.

En la actualidad COFAC se encuentra diseñando su sistema informático par el Año 2000, para lo cual comenzó a trabajar mediante un convenio con Desarrollo Internacional de Desjardins (DID) y el apoyo de técnicos de Desjardins de Québec. Esta colaboración se realiza en esta área y en el desarrollo de sus recursos humanos.

\* Recursos Humanos: COFAC busca ser líder en su modelo de atención bancaria, donde el funcionamiento adquiere un nuevo rol. En ese sentido, se busca el asesoramiento al socio y la calidad de la atención. COFAC es en la actualidad la empresa financiera con mayor presupuesto dedicado al área de capacitación y desarrollo de su personal y sus cuadros directivos.

\* Mercadeo: Junto al área comercial y a la red de COFAC, la Gerencia de Marketing busca generar productos y canales innovadores que mejoren la comodidad y la calidad del servicio que COFAC brinda a sus asociados. La creación de esta Gerencia es resultado de la fuerte orientación al mercado que posiciona a COFAC como institución de servicios bancarios de punta.

Las gerencias comerciales y de marketing han recibido colaboración del Banco Credit Mutuel de Francia.

Hemos presentado, brevemente, las tareas que realiza COFAC por una parte y la asociación que tiene con otras cooperativas en distintos emprendimientos. Esto es fruto del trabajo común de muchas gente durante años, que ha exigido análisis técnico, voluntad institucional y fuertes acuerdos de dirigentes y funcionarios, así como la formación de círculos de ejecución flexibles y con delegaciones amplias dentro de planes acordados en las instancias democráticas.

Buscamos poner mejores servicios a disposición de nuestros 190.000 usuarios, actuando como agentes financieros, promoviendo la participación y generando un movimiento democrático.

Sostenemos nuestro compromiso con los valores cooperativos y el desarrollo de nuestras comunidades en beneficio directo de nuestros asociados.

Creemos, modestamente, que nuestra empresa logra, gracias al esfuerzo de sus dirigentes, funcionarios y socios, prestar apoyo financiero a los agentes económicos y sociales y a las familias, en 36 localidades de nuestro país.

Nuestra función empresarial contribuye así a promover un desarrollo que genere condiciones de mayor equidad.

COFAC impulsa, junto a cooperativas financieras, el proyecto de generar un espacio cooperativo que sea líder en servicios, con una fuerte vocación por el desarrollo local.

Participamos de la voluntad de promover redes nacionales y regionales que apoyen con servicios financieros a las pequeñas y medianas empresas, a las familias y a las personas.

Estamos colaborando con el Comité Regional Bancario de América Latina en el desarrollo de instancias de intercambio. El objetivo de máxima es generar condiciones que posibiliten la creación de una red de Bancos y Cooperativas Financieras que promuevan negocios.

## **Condiciones críticas del éxito**

### **Una visión desde América Latina**

-La existencia de un proyecto de amplio consenso, apoyado sobre necesidades sentidas por los asociados.

- Adhesión de los asociados, funcionarios y dirigentes.
- Generar economías de escala por medio de alianzas estratégicas con otras cooperativas.
- Establecimiento de planes estratégicos que orienten la acción a largo plazo.
- Desarrollo e implementación de planes tecnológicos acordes a la competencia de los bancos de primera línea.
- Desarrollo de los recursos humanos: funcionarios y cuadros directivos.
- Flexibilidad en la implementación de los proyectos y delegaciones amplias dentro de planes acordados en las instancias de representación democrática.
- Desarrollo de productos y canales innovadores que mejoren el servicio y bajen costos.
- Desarrollar las capacidades de actuar con rapidez para adaptarse a la competencia.
- Cambiar la cultura gerencial e incorporar la visión de que nuestras empresas pueden cambiar y desarrollar ventajas competitivas.
- Aumentar los ingresos por actividades no tradicionales, que permitan administrar

el flujo de caja de asociados ofreciendo nuevos servicios y rentabilizando el sector familias y personas.

- Participar del mercado de capitales, vía Administradoras de Fondos de Previsión, Fondos de Inversión y otros, que canalice recursos de mediano plazo a los sectores empresariales pequeños y medianos y contribuya a financiar programas de desarrollo.

- Desarrollo de una fuerza de ventas con técnicas apropiadas.

- Buscar la rentabilidad para aumentar el capital y financiar las inversiones de la reconversión.

## **Visión y filosofía cooperativa**

La Asociación Internacional de Bancos Cooperativos (AIBC) debe ser el organismo central de la colaboración y la organización en forma de red de un sistema internacional que agrupe a los bancos y las cooperativas financieras.

Apoyamos su posicionamiento para estimular los intercambios sobre los desarrollos tecnológicos y actuar “incluso de activador en las transacciones de negocios de sus miembros”.

Los desafíos que plantea a los bancos y cooperativas la globalización y las nuevas tecnologías, requieren un trabajo conjunto a nivel local, regional e internacional, como lo señala el 6to. Principio cooperativo de la cooperación entre cooperativas.

Estimamos que la AIBC y los Comités Regionales son un instrumento idóneo para desarrollar este tipo de colaboración.

Compartimos la afirmación del Dr. Claude Béland que en la actual “economía mundial... la visión y la filosofía cooperativa resultará más necesarias que nunca”.

Valoramos la presencia de la ACI en América promoviendo los valores cooperativos por medio de un plan que incluye la reconversión empresarial, las alianzas estratégicas, el desarrollo de los recursos humanos y la promoción de los negocios.

Nos sentimos parte de la contribución que hace el cooperativismo al desarrollo centrado en las personas.

En América los bancos y las cooperativas financieras debemos participar de la tarea de promover la integración cooperativa, la institucional y la empresarial, como aporte a un desarrollo que no sea sólo crecimiento, sino un verdadero progreso que tenga contenido social, que logre empleo, educación y bienestar para los habitantes de nuestras localidades.

Budapest, 24 de octubre de 1996.