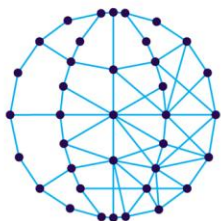


El poder de actuar de las cooperativas

Textos escogidos de la convocatoria internacional de artículos científicos

SUEÑOS Y PERSPECTIVAS DEL COOPERATIVISMO FINANCIERO: 30 AÑOS DE DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA

José Luis BLANCO¹



QUEBEC INTERNATIONAL
2016 SUMMIT
OF COOPERATIVES

Resumen

El artículo examina el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito en América Latina en los últimos treinta años y extrae lecciones importantes para su desarrollo, tanto desde la integración como desde el impacto que hemos tenido en los miembros y en nuestras sociedades. Finalmente, propone cinco grandes temas de futuro para el sector.

Abstract

This paper examines the development of savings and credit cooperatives in Latin America throughout the last thirty years and draws important lessons in terms of development, from an integration point of view and through the impact they have had on members and our societies. Finally, it proposes five future streams for the sector.

Résumé

Cet article étudie le développement des coopératives d'épargne et de crédit en Amérique latine depuis les trente dernières années et en tire d'importantes leçons de développement, tant sur le plan de l'intégration que sur celui de l'impact sur les membres et les sociétés. Enfin, il propose pour ce secteur cinq grands thèmes pour l'avenir.

Introducción

Las cooperativas de ahorro y crédito han estado muy presentes en la evolución de los sistemas financieros latinoamericanos y mucho más aun en la realidad financiera de millones de personas y de las familias desde los años 60 hasta el día de hoy.

Cuando comencé a trabajar en cooperativas conocí y compartí con muchos dirigentes que ya entonces tenían tiempo en el sector. Algunos siguen hoy vigentes, 30 años después, y muchos más se han ido sumando a este dinámico movimiento. Distingo entre ellos a cuatro generaciones de cooperativistas: están los fundadores, aquellos que crearon las cooperativas en cada localidad y país y le imprimieron su sello a esas organizaciones incipientes; están los constructores, aquellos que hicieron que esos sueños locales crecieran y muchas veces se expandieran por regiones y países enteros; y están los consolidadores, que dieron modernidad y fortaleza a las cooperativas en las épocas más convulsas. Estas primeras tres generaciones actuaron en un mundo y bajo un modelo relativamente estable en su concepto y operación: la cooperativa tradicional de ahorro y crédito, con sus mercados cautivos y su operación poco sofisticada en productos y servicios.

Hoy, en un mundo interconectado e intensamente competitivo, tenemos a una generación de transición, que debe enfrentar estas presiones y desafíos regulatorios, competitivos y de mercado que están impactando más profundamente que nunca nuestra forma de pensar y de funcionar.

Dichosamente, todas estas generaciones convivimos y estamos acá, para reflexionar y actuar sobre nuestro futuro, combinando muy diversas experiencias y puntos de vista: en mis intercambios y conversaciones veo gente pragmática junto a idealistas y utópicos, a capitalistas a ultranza junto a cooperativistas salvajes, a gente atrapada en el pasado y a otros buscando un futuro que no es tan claro, pero que ansían construir.

1960-2016: una América en transformación

Al mismo tiempo, nuestra América se ha transformado. Todos hemos sido testigos, y hasta actores, de estos cambios, pero a veces de tanta vida y de tanta turbulencia uno olvida la secuencia y el orden de las cosas.

Nuestros asociados, ellos sí que han cambiado: en sus intereses, en sus referencias culturales, en su capacidad adquisitiva, en su manera de interactuar y de informarse, y evidentemente, en sus hábitos de consumo. Estos argentinos, peruanos, mexicanos y colombianos, brasileños de hoy se encuentran ante sí a cooperativas que, en ciertos aspectos, han evolucionado, pero también muchas cooperativas tradicionales y atrapadas en su pasado. El cambio profundo del latinoamericano nos desafía tremendamente y es parte esencial de este análisis. El cooperativismo financiero latinoamericano ha vivido estos seis lustros de maneras muy diversas, para unos con éxito, para otros con catástrofe. ¿Qué pasó? ¿Por qué pasó? ¿Qué lecciones podemos aprender? ¿Hacia dónde vamos?

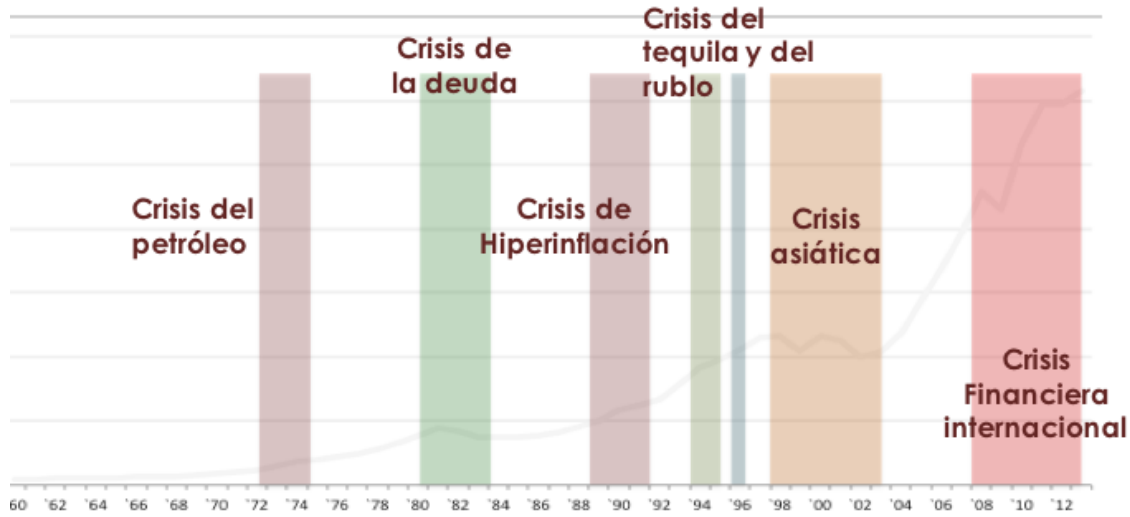
No pretendo responder todas las preguntas, pero intentaré realizar un viaje por esta historia reciente del cooperativismo financiero que me ayude a descifrar sus claves y a que obtengamos unas conclusiones útiles para construir los próximos 10 o 20 años de desarrollo del sector.

El sueño del desarrollo cooperativo de los ochenta. Qué pasó y a dónde vamos

Una buena manera de entender la profundidad de los cambios es repasar el contexto político de la región. En primer lugar, la mayoría de los países vivieron en dictaduras entre los 50 y los 70. La mayoría de estos gobiernos persiguieron o desestimularon las cooperativas. Luego de estas décadas convulsas, vivimos un paulatino regreso a la normalidad en los ochenta.

Pese a que no tenemos ya esa violencia institucional, la vida política es intensa en nuestra región. En la década de los 90 y especialmente en este siglo XXI, vivimos el colapso de la mayoría de los partidos históricos y el surgimiento de movimiento y líderes de un nuevo tipo. Todo esto, en medio de un proceso de desarrollo institucional que ha permitido democracias estables que favorecieron economías más sanas y dinámicas. Igualmente ilustrativo es el panorama económico. Estos últimos 55 años han sido extraordinarios para Latinoamérica, hemos vivido crisis profundas, renacimientos sorprendentes, pasamos de ser la cenicienta del cuento a la reina deseada por todos.

55 años de historia económica de Latinoamérica (1960 – 2014)



Ya habíamos vivido momentos complejos antes de 1960, pero las cosas cambiaron de naturaleza a inicios de los 70, con el fin del sistema de cambios fijos, la liberalización del dólar y la crisis del petróleo. Ahí se sembró la semilla de la globalización y, al término de la crisis, los países de la región recibieron enormes sumas de empréstitos externos y se potenció un crecimiento importante. Esto, a su vez, llevó a la crisis de la deuda, cuyas secuelas más tarde llevarían a la hiperinflación de fines de los 90. Las cosas se pondrían más difíciles con las crisis del tequila primero y del rublo después, seguidas por la crisis asiática y sus profundas secuelas en la región.

Luego vendrían unos años de recuperación y crecimiento que se toparían con la crisis financiera que inició la abrupta quiebra de Lehman Brothers un lunes de septiembre de 2008, de la cual el mundo aún no se repone, pero cuyos impactos han sido diferentes a las anteriores: lejos de hundirnos, paradójicamente, esta última crisis nos ayudó.

¿Quién hubiera imaginado en los años 80 o a mediados de los 90 que un día habría una gran crisis financiera global y que, en medio de la debacle de los grandes mercados, sería en Latinoamérica donde se mantendrían la estabilidad, la baja inflación, la sana rentabilidad y las oportunidades de crecimiento? A nadie se le hubiera ocurrido, ¡pero ocurrió!

Si tomamos como base el PIB de 1960, América Latina creció 9,6 veces hasta 1980, en los siguientes 20 años lo hizo 19 veces y en la primera década de este siglo, 36 veces. El principal actor en este crecimiento fue, por supuesto, Brasil, que representa el 38 % del crecimiento, mientras que México aportó el 21 %. Si sumamos Argentina, Venezuela y Colombia tendremos el 80 % del PIB y del crecimiento.

En estos años, México se integró exitosamente a su tratado de libre comercio con Estados Unidos, aunque sigue buscando la manera de equilibrar su desarrollo económico y social mientras fortalece sus instituciones. Brasil despertó de largos periodos de inestabilidad y falta de institucionalidad e imprimió un dinamismo tremendo a una economía que estaba estancada, al punto que los grandes números y la integración entre nuestros mercados están fuertemente marcados por la iniciativa de los grandes grupos empresariales brasileños.

Lamentablemente, países como Argentina o Venezuela entraron en un laberinto al que aún no encuentran la salida, mientras que economías que parecían de segunda se convirtieron en ejemplos a seguir para la región como Perú y Ecuador, o Costa Rica. Al inicio de los 90, Colombia y Perú estaban en una situación de caos, con guerrillas que parecían estar a punto de ganar su guerra interna y bombas estallando en las ciudades principales, combinado esto con altas inflaciones y zozobra para la población civil. Hoy son las economías más pujantes de la región, con baja inflación y fuerte atracción de capital externo. Incluso en la situación actual, Colombia muestra fortaleza para enfrentar efectos tan nocivos como la caída del precio del petróleo.

Los sistemas financieros también cambiaron radicalmente, primero con la entrada abrupta y agresiva de la banca española, luego con las recomposiciones y más tarde con el resurgimiento de importantes grupos financieros de capital nacional. Hemos visto en estos últimos veinte años el surgimiento y la expansión de las multilaterales, un término que no tendrá una década, pero que refleja una realidad apabullante, al punto que quienes mueven hoy día las grandes inversiones ya no son europeos o estadounidenses, sino brasileños, mexicanos, colombianos, chilenos. Hoy, por ejemplo, el sistema financiero de Centroamérica está gobernado por dos bancos colombianos y uno canadiense.

En resumen, pasamos de países caóticos, enfrentados a cruentas dictaduras y una inestabilidad social y política crónicas a un entorno mucho más estable, de baja inflación y economías crecientes. Este es

el entorno en el que las cooperativas hemos crecido, hemos competido y nos hemos transformado en las últimas décadas.

Evolución de las cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica

No ha sido fácil hacer el balance del desarrollo de las cooperativas de estas últimas décadas. El Consejo Mundial de Cooperativas publica cada año un resumen estadístico de las cooperativas de ahorro y crédito en el mundo, del cual analizamos la serie desde 1995 hasta 2014. En estos 18 años, la información pasó de revelar 37 000 cooperativas a más de 57 000 en todo el mundo.

Al comparar las cifras, vemos que Latinoamérica ha sido la segunda región de mayor crecimiento, después de África, pero debo decir que cuando se hace el corte al 2011, éramos la número uno. La estadística del WOCCU recoge datos de casi 3000 cooperativas en 34 países de Latinoamérica y da cuenta de un crecimiento de 15 veces en estos años, pasando de 5000 a 79 000 millones de dólares en activos. Las cooperativas de Brasil crecieron más de 80 veces, y las de México y Ecuador, 50 veces.

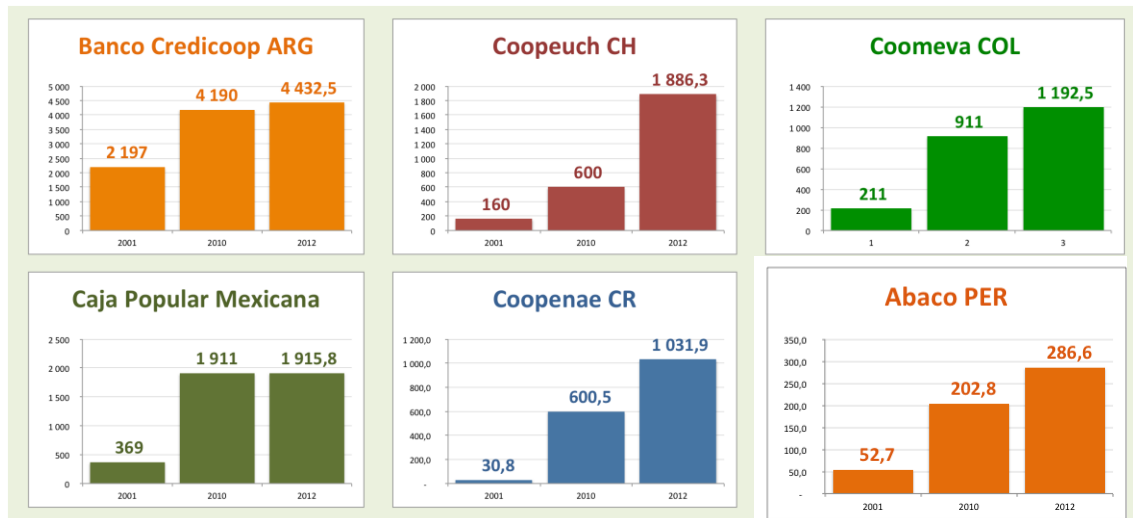
La región más importante en este análisis es Norteamérica con el 79% de los activos totales, pero hay que precisar que el WOCCU no reporta a muchos de los movimientos más importantes del mundo como los bancos cooperativos franceses, Rabobank o Desjardins, las cooperativas Raiffaissen o los bancos cooperativos japoneses, entre otros, por lo que las cifras de Europa y Asia son bastante incompletas.

Como complemento, tenemos también las cifras de la organización alemana DGRV, que publica desde hace más de una década una clasificación de las principales cooperativas que también ha tenido su evolución. Por ejemplo en el informe de 2001 se mostraban 58 cooperativas, en 2010, más de 750 y en 2012, más de 900. Como no son comparables los grupos, opté primeramente por analizar aquellas con activos superiores a 100 millones de dólares: eran 166 en 2012 y solo dos años antes, eran apenas 121. Las mayores a 500 millones de dólares en activos son 17 y han crecido un 29 % entre 2010 y 2012. Los activos totales de este grupo: 9772 millones de dólares.

Las de 250 a 500 millones fueron 30, dos años antes eran apenas 17, y sus activos suman 8971 millones de dólares. El siguiente grupo, de 150 a 250 millones corresponde a 58 cooperativas y en el siguiente, de hasta 100 millones, son 61 cooperativas. Las 166 cooperativas de más de 100 millones suman en total 36 714 millones de dólares en activos. Perú y Ecuador muestran fuertes crecimientos, del 64 % y 55 % respectivamente, casi con las mismas cooperativas. Otros países crecen, pero por agregar más cooperativas a la clasificación.

Sabemos todos que la mayor cooperativa individual es Coopeuch, con más de 2344 millones de dólares en activos, seguida por la Caja Popular Mexicana, Credicitrus y Coomeva. Pero en esta clasificación no figuran de la misma manera los bancos de propiedad o naturaleza cooperativa, como Credicoop de Argentina, con 5580 millones de dólares en activos, o Bansicredi con 10 316 millones o el también brasileño Bancoob con casi 8000 millones. Por supuesto, tampoco Bancoomeva ni Coopcentral.

Las mayores cooperativas latinoamericanas 2001-2014



Es más fácil entender la fuerza de este crecimiento con ejemplos de algunas de las entidades cooperativas más importantes de las que si tenemos cifras para el periodo 2001 a 2012. El Banco Credicoop de Argentina duplica su tamaño en el periodo de 2001 a 2014, pese a las dificultades de la economía de su país, gracias a un exitoso modelo de servicios a pequeñas empresas y comunidades. Coopeuch de Chile, crece casi 12 veces en el mercado financiero más exigente y competitivo de la región, sustentado en un modelo comercial imbatible. La colombiana Coomeva construye su proyecto alrededor de un esquema de servicios integrales que, además del financiero, incluyen seguros, salud, recreación y emprendimiento, hasta crecer casi 6 veces para ser la mayor cooperativa en activos de Colombia. Como grupo empresarial, Coomeva totaliza 3000 millones de dólares.

La Caja Popular Mexicana se beneficia del enorme mercado de su país y, gracias a su amplia cobertura, logró quintuplicarse en el periodo analizado. Mientras tanto, Coopenae, actuando en un país pequeño pero altamente competitivo, como es Costa Rica, crece 33,5 veces y alcanza el desempeño más destacado de todos con una impresionante solidez financiera.

Estos ejemplos de crecimiento financiero tienen el mérito de haberse logrado sobre la base de modelos de negocio sólidos y sustentables y reflejan el dinamismo y la fortaleza de nuestras cooperativas financieras. No quisiera transmitir la idea equivocada del crecimiento por crecer: el verdadero crecimiento al que deben aspirar las cooperativas es un crecimiento serio, robusto y sostenible.

El cooperativismo financiero en los 80: los sueños

La historia de las cooperativas de ahorro y crédito en Latinoamérica es, como sabemos, una historia de éxitos y fracasos: en casi todos los países hemos vivido periodos de gran crecimiento en los que

hemos llegado a destacar en el sistema financiero, hemos vivido crisis profundas que casi nos han borrado del mapa y, en muchos países, se pensó que era el fin de la historia debido a la gravedad de estas crisis, pero solo para que pocos años después viviéramos nuevos despegues fulgurantes.

Nuestra relación con los mercados podría asemejarse a las olas del mar, una ida y vuelta con turbulencias, inicialmente no nos determinaban, no éramos relevantes y nuestros mercados —entonces cautivos— no interesaban a nadie. Pero a medida que crecíamos o que la banca tradicional vio reducidos sus márgenes, y al querer bajar en la escala de los ingresos, comenzamos a chocar en el mercado, primero con una convivencia distante, luego con acercamientos y hasta alianzas, pero inevitablemente siempre que las cooperativas logramos relevancia, los poderosos se incomodan y comienzan las presiones. La realidad es que hoy día competimos de igual a igual con la banca local y transnacional y las condiciones de exclusividad del siglo pasado desaparecieron para siempre. Pese a lo exigente del mercado actual, las cooperativas demostramos que sabemos y podemos competir en él.

Las federaciones de cooperativas que venían fortaleciéndose desde los 60 con sus altos y sus bajos, habían llegado a demostrar que eran un modelo vigente y cada vez mostraban mayor dinamismo, articulando y organizando a sus afiliadas, proveyéndoles recursos y asistencia técnica. En algunos casos, el modelo de integración era tan exitoso que muchas federaciones llegaron a ser más poderosas y con mayores activos y recursos que sus propias afiliadas, alimentando situaciones como la que se vivió aquí en Colombia, en que llegaron a transformarse en bancos muy grandes, llevando a que estos organismos de integración prácticamente ya no necesitaran a sus cooperativas afiliadas.

Al mismo tiempo, en cada país siempre ha habido cooperativas que logran crecimientos y magnitudes muy superiores a las demás. Estas megacooperativas a menudo son autosuficientes, en todo caso al menos de cara a la integración, por lo que casi siempre participan poco de los ejercicios de integración. No necesitan de sus pares ni de las federaciones, solas logran acceder a tecnologías, atraen a mejores gerentes, invierten más masivamente, crecen más rápido. Existían en los 60, existieron en los 80 y los 90, y existen hoy día. A diferencia de las actuales, muchas de estas entidades tenían bases muy débiles y el crecimiento las llevó al colapso. Quisiéramos pensar que las megacooperativas de hoy día son más estables, que sus sistemas de gestión son más robustos, que sus oportunidades de desarrollo futuro son mayores que las de sus similares de hace 20, 30 o 40 años atrás. Y seguro que tendremos razón, pues hoy hay más recursos, más profesionalismo y más controles.

En los 90 se comenzaba a sentir el riesgo de perder mercados cautivos a medida que los latinoamericanos accedíamos más fácilmente a servicios financieros. Los asociados ahora podían escoger más. Nuestro mismo éxito, ofreciendo productos financieros más sofisticados, fue creando una cultura financiera entre personas que antes no la tenían, lo que las fue haciendo aptas para la banca. Por esa misma época se desató el debate por la regulación financiera, especializada o no. La experiencia de la superintendencia de Bolivia con las microfinancieras mostró que era posible para un regulador bancario el controlar estas entidades «semiformales», que era así como nos veían a las cooperativas en esa época, lo que llevó a imponernos normas más rígidas en la operación.

Las normas de Basilea vendrían a generalizar esta suerte de intervención en nuestras formas de operar, generando un debate que no fue fácil de asumir, aún hoy se escuchan voces planteando que no deberíamos estar sujetos a una regulación financiera, o que la nuestra debería ser una supervisión «distinta». Sin embargo, ese debate demostró ser estéril, el mundo sigue su curso y las exigencias normativas de Basilea II y III, las nuevas normas internacionales de información financiera, las más recientes generaciones de normas de gobernabilidad, están transformando nuestro entorno competitivo y nuestra manera de funcionar, y a nadie parece preocuparle si estamos de acuerdo o no con ello.

Estos eran años en que nos preocupábamos y soñábamos con otras cosas. La integración estaba vigente y había señales de progreso y desarrollo, imaginábamos redes integradas al estilo de Desjardins o Raiffaisen, nos veíamos alcanzando el 15 %, el 20 %, el 30 % del sistema financiero, y parecía que el modelo que había sido concebido en los 60 tenía todas las posibilidades para crecer y consolidarse.

En muchos países, las cooperativas comenzaban apenas a acceder a la tecnología, pero en ciertos casos había desarrollos notables, que eran posibles en gran parte gracias a la integración. A pesar de que las tecnologías de la información eran emergentes, muchas cooperativas se automatizaron y mostraban un dinamismo comercial importante. Entre 1985 y 1987 los escritorios en muchas cooperativas se comenzaron a poblar con las primeras computadoras personales AT y XT de IBM y, muy rápidamente, con las de otros fabricantes. Para esa misma fecha, muchas cooperativas dieron un salto al futuro instalando sistemas 36 de IBM, que siguieron funcionando hasta ya avanzada la década pasada. La automatización permitió una gestión más robusta y un aire de modernidad que trajo optimismo y deseos de progresar rápidamente.

Habían polos de desarrollo cooperativo: en Bolivia, alrededor de Santa Cruz de la Sierra, en Centroamérica, alrededor de Fedecrédito, en Colombia, con los bancos cooperativos Uconal y Coopdesarrollo. FEDPA era una federación consolidada y robusta, COFAC ganaba en solidez y protagonismo en la plaza uruguaya, el Movimiento cajista en México consolidaba un modelo corporativo con aseguradora, fondo de seguridad y caja central.

Luego vendría la crisis asiática y sus consecuencias, lo que condujo a un panorama muy distinto en los inicios del nuevo siglo.

Qué pensábamos del futuro

Es en este contexto optimista que las cooperativas de ahorro y crédito podían imaginar un futuro más optimista para el nuevo siglo. Las preguntas que nos hacíamos los latinoamericanos iban desde las muy optimistas hasta las más conservadoras. ¿Podríamos sobrevivir a la regulación financiera? ¿Tomarían los gobiernos control del sector? ¿Quién podría detener a las cooperativas colombianas que ya superaban el 12 % del sistema financiero? Hablábamos de un banco cooperativo

latinoamericano (proyecto que efectivamente se concretó por poco tiempo alrededor de COLAC). De una incursión fuerte en el microemprendimiento, que nunca se dio. En algunos países se miraba al cooperativismo financiero como la palanca que haría posible al movimiento como un todo incursionar en las privatizaciones que impulsaban los gobiernos, mientras que en otros se nos veía de reojo, juzgando el éxito aparente como abandono de los principios.

Había, de un lado, el riesgo, frente a tremendas transformaciones, de quedarnos al margen de los procesos. De pronto sin llegar a desaparecer, pero perdiendo todo protagonismo e imaginación. Del otro, la posibilidad de volvernos actores dinámicos y principales en los cambios que iban a tener nuestros países en un mundo cada vez más abierto y globalizado. Claramente ninguno de estos escenarios se concretó realmente. Con el tiempo hemos aprendido que podía influirse en el curso de los acontecimientos si éramos capaces de identificar las grandes tendencias que estaban modelando las economías, los sistemas financieros y el cooperativismo de ahorro y crédito. Lo cierto es que, más allá de los sueños, el sector sí se ha transformado, más paulatinamente y no de forma tan radical como se pensaba, no sin antes sufrir una profunda crisis a fines de los 90 y con la entrada al nuevo siglo.

Las cooperativas de ahorro y crédito latinoamericanas en 2016

Desde 1990... han pasado prácticamente 25 años. Hemos visto ya algunas cifras, algunos escenarios, y ahora quisiera con todo ello hacer un balance y unas reflexiones sobre los desafíos y las tareas que nos esperan. Sin lugar a dudas, el futuro no lo sabe nadie, así que el objetivo no es adivinar, sino más bien reflexionar e identificar los factores clave que pueden ayudarnos a construirlo. Esta sí que es una reflexión útil y necesaria.

En los últimos quince años las cosas cambiaron, y mucho. Las economías nacionales y los sistemas financieros se han transformado profundamente, abriéndose, globalizándose, diversificándose y volviéndose más duros y exigentes. Cambió el mundo, cambiaron las condiciones, cambió la regulación y cambiaron los mercados. En ese contexto, el movimiento cooperativo no mutó tan radicalmente como pensábamos. Efectivamente, la esencia del modelo de organización sigue ahí, con sus fortalezas y sus debilidades, no muy distinto de lo que conocíamos en el siglo anterior. Incluso hubo un «retroceso» al quebrar muchas de las figuras alternas, aunque solo para renacer nuevamente bajo otras manifestaciones y en otros paisajes. De pronto falta más tiempo, para que las tendencias emergentes y subyacentes que imaginábamos en los noventa, se manifiesten con mayor plenitud.

La crisis asiática y la crisis rusa con sus consecuencias trajeron grandes tensiones y problemas a la región. Las crisis también fueron distintas. Entre 1995 y 2005 vivimos la desaparición de varios movimientos y entidades importantes. Cayeron unos, pero otros siguieron, y muchas de las grandes cooperativas de hoy son fruto de esos momentos convulsos y reflejan una realidad distinta. Dichosamente no llevaron al descalabro de todo el sector y las recuperaciones han sido más rápidas.

En 1995 Fedecrédito, en Costa Rica, era una federación floreciente, con dos bancos, una caja central, una entidad de crédito hipotecario y una empresa de medios de pago. FEDPA en Panamá era una federación modelo, que tenía su propio fondo de protección del ahorro, seguros, un banco, en fin, un

ejemplo de orden y organización. Menos de tres años más tarde, Fedecrédito no existía y FEDPA quedaba reducida a su mínima expresión. Treinta años de desarrollo desaparecidos como el humo, de la mano de dirigentes y administradores sin escrúpulos.

En Argentina todo el sistema financiero colapsó, se impuso el corralito y eso afectó también a países vecinos, especialmente a Uruguay. Entidades como Credicoop y COFAC vieron afectado su crecimiento, mientras que entidades históricas como Banco Mayo y Banco Mar del Plata desaparecían.

En ese mismo contexto se inicia la crisis financiera en Colombia, cuyo resultado es la desaparición de un gran número de cooperativas y de sus tres bancos cooperativos, millones de personas afectadas y un fuerte retroceso para el sector. Como lo identificó el investigador Klaus Fisher (q.e.p.d.), de la Universidad Laval, que trabajaba en esos días en la superintendencia financiera de Colombia, las causas profundas de la crisis se ubicaron en problemas de agencia, es decir, en el aprovechamiento de ciertos grupos de la falta de control de los dueños e interesados, para darse beneficios y ventajas a administradores y dirigentes, que, a la postre, llevaron al colapso. Apenas hace poco, tres lustros más tarde, se crea Fecolfin, y el sector recupera finalmente la figura de una federación de cooperativas de ahorro y crédito.

En los 90, las cajas españolas se nos presentaban como modelos más robustos y estables que las cooperativas, nos mortificaban con su aparentemente imbatible modelo, pese a la dependencia de la política y a la falta de control (ellas sí que no tenían dueños que respondieran por su gestión). A la postre, esto fue lo que finalmente las llevó a una profunda crisis que prácticamente las desapareció en los últimos cinco años. En 2006 desaparecía COFAC, la última entidad bancaria propiedad de uruguayos y una de las cooperativas más emblemáticas del movimiento latinoamericano, víctima de su incapacidad de reorganizar unas finanzas seriamente dañadas por altos costos operativos y una mala cartera crediticia. Hoy día trata de recuperarse a una escala mínima.

Como hizo notar el doctor Fisher, la mayor parte de estas crisis de cooperativas financieras manifestaron un alejamiento, o fractura, del vínculo común entre los asociados y la administración, facilitando una gestión lejana de los intereses y necesidades de los asociados. Lo cierto es que esos años hicieron evidente la fragilidad de muchas grandes entidades que se alejaron de una forma u otra de las bases filosóficas del movimiento y del control de los asociados. La pérdida de valores cooperativos y de claridad sobre el modelo es, sin duda, la principal causa de fracaso entre las cooperativas, véase si no el lamentable caso del Co-operative Bank del Reino Unido.

La regulación nos llevó a cumplir con normas de liquidez, provisiones e información que antes no teníamos incorporadas, aumentó los costos y ha presionado los resultados de nuestras entidades, pero no mató ni deformó a las cooperativas como muchos temían. Hoy día las NIFF nos están exigiendo mucho en términos de complejidad, de entendimiento, de sistemas y de procesos, de todo ello, sin duda, vamos a sacar beneficios para hacer más robustas nuestras cooperativas. La mala noticia, si se quiere ver así, es que esta variabilidad del contexto competitivo no tiene visos de terminar, al contrario, cuando uno observa lo que está pasando en Europa, en Norteamérica, en países

emergentes, lo que uno ve es a una sociedad cada vez más crítica ante el sistema financiero del que somos parte, a unos reguladores más exigentes y desconfiados y a generaciones de normas más duras y exigentes. Todo ello acompañado de sanciones y requisitos estrictos para los que dirigen y administran.

La competencia directa de la banca nos ha obligado a mostrar una cara más moderna y a ser más dinámicos, pero no ha impedido que crezcamos. Como hemos visto, las cooperativas tenemos crecimientos y muy buenos; sin embargo quisiera alertar de no perder de vista lo esencial. Muchas veces, nuestro buen desempeño nos oculta falencias profundas, no vemos las enormes oportunidades de crecimiento que tenemos en nuestros propios asociados actuales, por ejemplo. A menudo descuidamos los esfuerzos necesarios que deberíamos hacer para crecer entre los jóvenes, o en mercados nuevos, como el de las mujeres profesionales y otros.

La tecnología nos ayudó a gestionar con mayor eficiencia y seguridad, pero no hemos logrado embarcar en ella con la fuerza que debiéramos, son contadas las cooperativas que cuentan con plataformas digitales de última generación. Coopenae en Costa Rica es una de ellas, y «la gente que coopera» de Sicredi es otro buen ejemplo. Pero lo cierto es que no abundan las plataformas digitales de última generación. Mientras tanto, el mundo avanza inexorablemente y a toda velocidad hacia lo digital, en muchos de nuestros países hay más celulares que personas y ya los niños son incapaces de imaginar un día sin navegar o jugar en un aparato conectado a la web.

Hoy vemos **un nuevo impulso** del movimiento en la mayoría de los países, con crecimientos sostenidos por cooperativas líderes. Basta con ver las cifras comparativas de 2001 con 2014 al inicio del artículo: en dos o tres años vemos crecimientos que antes tomaban décadas. Un crecimiento centrado en entidades fuertes, bien administradas, con sistemas modernos y esquemas de gobierno y control más robustos.

Obviamente, nadie tiene el futuro comprado, pero no hay duda de que las condiciones que vemos hoy en las cooperativas de ahorro y crédito son mucho más favorables que en el pasado. El punto está en si seremos capaces de sostenernos y si estamos haciendo todo lo necesario para que esto se mantenga así en el futuro. Hoy se vive un renacer de la figura bancaria cooperativa, pero con otra piel: hemos comprado bancos, como ocurrió en Honduras, hay cooperativas que crean sus propios bancos, como hizo Coomeva en Colombia, a la vez que vivimos la conversión a banco de Coopcentral. Otras entidades abandonan claramente el modelo asociativo hacia la S.A., como ha pasado en Ecuador. Vemos también sistemas cooperativos robustos y estructurados como Sicredi en Brasil.

Y al mismo tiempo, surgen grandes preguntas sobre a dónde va el movimiento, qué esperar de la integración, sobre la sostenibilidad del modelo de cara a la competencia directa y a los cambios profundos en el asociado. Ya casi nadie nos mira como una fuente potencial de problemas para el sistema financiero, pero creo que pocos nos miran como actores claves o de futuro. Tenemos un gran desafío de romper el impasse, estamos creciendo, pero de pronto, nos falta pensar más, discutir más, actuar más al interior de un proyecto de desarrollo coherente y valiente que nos ponga en una posición más protagónica y asegure que seremos relevantes para la sociedad de las próximas décadas.

A modo de ejemplo de las dificultades que se pueden encontrar en este momento, me parece muy aleccionador el colapso del banco cooperativo inglés en 2014. Heredero directo de la cooperativa original de Rochdale, un banco que data de fines del siglo XIX, y que formaba parte del Grupo Cooperativo inglés, con 7,9 millones de usuarios y operaciones en seguros, viajes, banca, consumo y farmacias, principalmente.

La entidad, que en 2012 tenía 80 000 millones de dólares y casi 350 oficinas, era hasta hace poco un ejemplo de banca cooperativa. Hoy tiene unos 15 000 millones menos de activos y es propiedad de fondos buitres: apenas queda un 15 % de propiedad cooperativa, incluso en riesgo de desaparecer. Se trata de una crisis resultado de combinar unos muy malos negocios que generaron pérdidas de varios miles de millones de dólares con serias debilidades de gobierno, con detalles bastante sórdidos que no vamos a comentar. La explicación: se perdió el control de los asociados, se perdió el sentido de la misión, se perdió el compromiso, se perdió el rumbo, en fin, se perdió el banco. Y no solo el banco, sino la red de farmacias más grande del Reino Unido y un gran espacio de credibilidad ante los asociados y la comunidad.

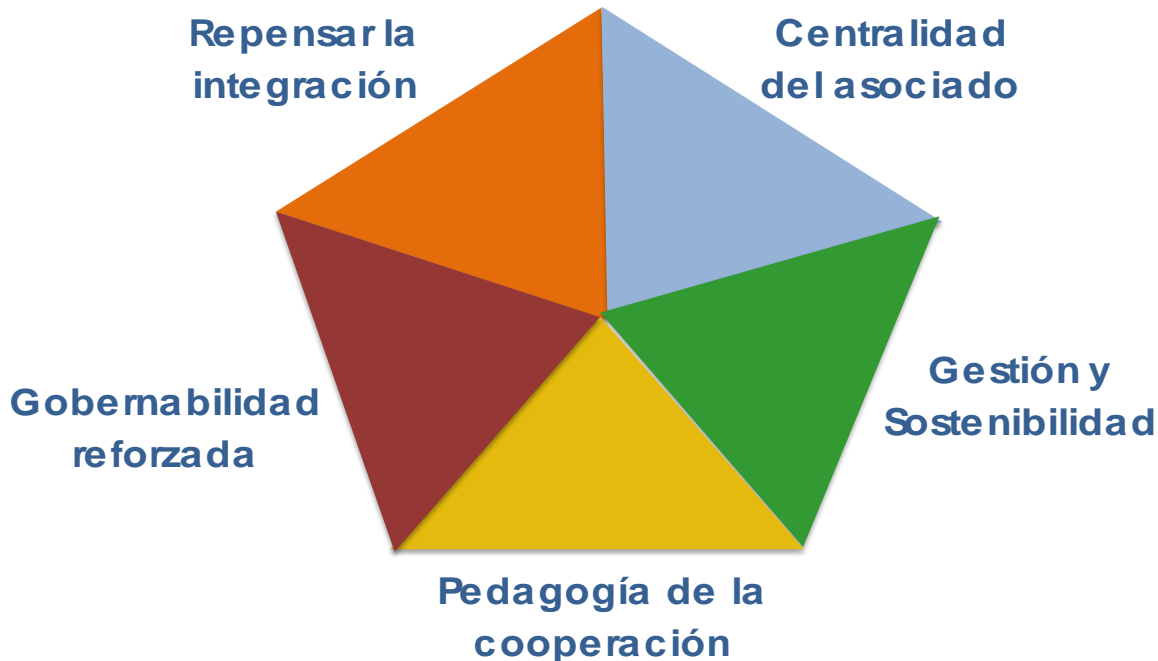
La caída y el lento despertar de las federaciones, la desaparición de entidades importantes y, al mismo tiempo, la aparición de nuevos líderes en el sector, son los fenómenos a destacar en los últimos quince años, pero como acabamos de ver, necesitan de mucha claridad mental y estratégica, honestidad y buena gestión para asegurar el futuro.

Qué nos depara el futuro: las cooperativas de 2025

Pensado en cómo dejar las bases de una agenda de trabajo para el futuro, quisiera esbozar cinco puntos que encuentro relevantes. Pensado en un futuro próximo, por ejemplo el año 2025, veo muchos posibles escenarios; sin embargo, quisiera centrarme en cinco grandes desafíos para los próximos diez a quince años



5 grandes temas de futuro para las cooperativas de ahorro y crédito



Centralidad del asociado. Uno de los grandes desafíos que enfrentamos tiene que ver con el tema de la asociatividad y la naturaleza cooperativa, es decir con el tema de la gente. Sabemos todos que si perdemos la identidad y olvidamos el sentido básico de la fórmula cooperativa, que consiste en tener al asociado en el centro de toda acción y decisión, en buscar su bienestar apelando a mecanismos solidarios y mutuales de actuación, los problemas se multiplican y generan crisis para cuya contención no hay recursos posibles.

Las cooperativas somos una banca de relaciones, una banca de proximidad. Tenemos sentido cuando nos posicionamos como entidades diferentes, como entidades con valores y con una visión solidaria de las relaciones financieras, actuar de otra manera sería un error.

El mercado exige una oferta diferencial, y en este mundo de commodities, donde todos ofrecen lo mismo, sin duda que la asociatividad puede ser nuestro valor distintivo. Necesitamos una mayor apertura a la asociatividad, a los modelos de capitalización y participación, pero sin perder la esencia. Una cooperativa sin alma ya no lo es.

Por años hemos escuchado la crítica al crecimiento, a la regulación, cuando en realidad el problema de fondo es otro, tiene que ver con la esencia de la entidad: cuál es su misión, cómo aporta al bienestar de sus asociados, qué reflexiones sustentan las decisiones que tomamos.

Es mucho más desafiante cuando sabemos a qué punto la gente hoy día está cambiando, cómo se ha transformado la manera de comunicarse, de consumir, de interactuar y de manifestar el contento o el

compromiso con una causa. De aquí se deriva la urgencia de hacer un fuerte posicionamiento de la marca y la identidad cooperativa, que la sociedad nos reconozca como una banca ética, comprometida., seria y que aporta al desarrollo del país y las personas.

El segundo tema tiene que ver con la **Gestión y Sostenibilidad**. Somos empresas que operan en una industria exigente, los servicios financieros son un negocio cada vez más sofisticado, con necesidades mayores de competencias, tecnología y capital. Las IFRS y las exigencias regulatorias nos están llevando a una gestión mucho más profesional, cada vez hay más reguladores y normas que cumplir. Una gestión exigente necesita de administradores más competentes y sofisticados. Las cooperativas debemos ser capaces de atraer y retener buenos talentos para gestionar con las reglas que nos impone el mercado.

Una gobernabilidad reforzada. Las normas de buen gobierno ya no son una opción, el mercado y la regulación lo están exigiendo y pueden llevarnos a cuestionar la tradición. La sociedad, los asociados y las autoridades cada vez se vuelven más exigentes en materia de gobernabilidad. Todos quieren saber cómo tomamos las decisiones, qué tan fundamentadas están, cómo se protege a las minorías. Cada vez más nos van a exigir que dirigentes y administradores demuestren y certifiquen sus competencias, y debemos estar listos para responder oportunamente y con calidad.

Estas mayores exigencias de gobernabilidad, así como la regulación en su momento, pueden verse como molestias, amenazas, ataques. Sin embargo sería bueno que el movimiento lo tome por el lado amable, que las vea como una oportunidad. No solo porque nada podremos hacer al respecto, porque nos va a tocar cumplirlas, sino, y especialmente, porque en esto no podemos ir contracorriente. ¿Por qué razón el asociado aceptaría estar en una entidad que es menos transparente o que tiene un gobierno menos bueno que otras empresas o alternativas en el mercado? Muy al contrario, esta es una gran oportunidad para que las cooperativas tomemos el liderazgo de esta transformación, nadie más que nosotros tenemos el legítimo interés de comprometernos en esta vía.

Pedagogía de la cooperación. Quisiera llamar la atención sobre una tarea pendiente que veo de la mayor transcendencia. Nace de un hallazgo que hicimos en Coomeva en la construcción de nuestro plan estratégico, pero que estoy seguro es cierto para todos en Latinoamérica y, seguramente, en el mundo. El tema nace de una afirmación muy simple pero de hondo significado: la gente común no nos entiende, no solo no nos conoce, no nos entiende, no logra decodificar la esencia de este magnifico modelo de empresa solidaria. No logramos calar en ellos el profundo y potente significado de la solidaridad y la ayuda mutua, del gobierno participativo y la esencia democrática de nuestras organizaciones.

A nivel mundial, se habla de dar a conocer mucho más la marca cooperativa, y claro que es importante y necesario, pero más que conocernos, necesitamos conectar al asociado emocionalmente con su cooperativa. Habría que saber qué tan relevante para la gente es la solidaridad. Cómo entender y participar de los cambios profundos en el consumo y en la satisfacción de sus necesidades.

Inquieta que en este contexto algo confuso, algunos piensen que «renovar» el modelo cooperativo sea desmantelándolo: abandonando el principio de no lucro, cuestionando el un asociado un voto, es decir, llevándonos a territorios tan lejanos de nuestra esencia que ya no sabremos reconocernos. Por eso, hablamos de una pedagogía de la cooperación, un enfoque renovado de comunicación y desarrollo que conecte a los asociados con su entidad y trasmita su fuerza a la sociedad entera.

Repensar la integración. Quisiéramos imaginar un cooperativismo más integrado, pero esto necesita un enfoque distinto. Para entenderlo hagamos una pregunta atrevida: ¿será que la integración es un valor en desuso? Este, que es uno de nuestros principios básicos, es el que menos aplicamos. Seguro que hay casos muy exitosos, pero cuando miramos alrededor, en la mayoría de países latinoamericanos los organismos de integración soy hoy muchísimo más débiles que hace 15 o 20 años.

¿Integrarse para qué? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Se trata solo de una filosofía o de una práctica anclada en profundos valores y principios? ¿Qué contribuciones nuevas o significativas vamos a hacer para que la integración siga vigente los próximos 10 a 20 años? Por ello, queremos poner de relieve nuevamente el papel fundamental de la integración, el encontrar nuevas vías para hacer relevante la integración. Aquí hay desafíos de parte y parte.

Los organismos de integración deben justificar distinto el por qué son necesarios y cómo van a aportar de manera decisiva al futuro de las cooperativas de base. Las cooperativas deben demostrar compromiso y voluntad para ser parte de la integración. Y toda esta conversación debe darse en nuevos términos. Nuestras agendas de integración hoy difieren muy poco de lo que se hablaba hace 10, 20 o 30 años. ¿Será que de verdad no hay nada nuevo bajo el sol? No creo.

Llegamos al término de esta travesía con una corta reflexión: Primero, es bueno ser cooperativa. Poner por delante el bienestar general, sí importa. Permitir a la gente participar y asumir la propiedad de su propia empresa, sí es un modelo viable. El cooperativismo de ahorro y crédito tiene un gran futuro por delante. No podemos saber como serán las cooperativas del futuro, pero sí podemos comprometernos a construirlas juntos.

Agradecimientos

Quisiera agradecer profundamente al comité científico y a nuestros jueces por su riguroso trabajo en el marco de la solicitud de ponencias y del proceso de evaluación de los artículos. Muchas gracias a los numerosos autores que respondieron a la solicitud de ponencias y enviaron sus trabajos.

Comité científico

Marie-Claude Beaudin, Cátedra de cooperación Guy-Bernier, ESG-UQAM (coordinadora)

Pascale Château Terrisse, profesora, Université Paris-Est, IRG

Pénélope Codello, profesora, HEC Montréal

Fabienne Fecher, profesora, Université de Liège

Sylvie Guerrero, profesora, ESG-UQAM (Présidente)

William Sabadie, profesora, Université Jean Moulin Lyon 3

Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives

www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-26-5

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Referencia :

BLANCO, José Luis. 2016. Sueños y perspectivas del cooperativismo financiero : 30 años de desarrollo en América Latina. Lévis : Sommet international des coopératives. 17 p.

Publicado por:



El contenido de esta publicación puede reproducirse citando la fuente.

El contenido de los textos aquí publicados es total responsabilidad de los respectivos autores.