

M OVIMIENTO DE
C AJAS D ESJARDINS ¹

Alban D Amours ²

Distinguidos invitados, Señoras, Señores,
Queridos amigos:

Ante todo, quisiera agradecer al Señor Béland por sus buenas palabras de aliento. Es cierto que en esta sala, desde esta tribuna, es posible medir la gran fuerza humana que es el Movimiento Desjardins. Ver así a todos estos hombres, todas estas mujeres, tan decididos como yo, no me cabe duda, a progresar nuestro gran Movimiento, me da una gran fe en el futuro.

Señor Béland, le hemos rendido ayer por la noche un homenaje bien merecido. Yo soy una de las personas que pudo apreciar plenamente, durante los últimos trece años, sus cualidades de líder. Usted es un hombre de convicciones profundas y su pasión por el trabajo hizo que nuestro Movimiento progrese en una época en la que el mundo de los servicios financieros era en sí víctima de profundos cambios. Asumir hoy su remplazo, sucediéndolo a Uisted Sr. Béland, representa un enorme desafío.

Quiero agradecer nuevamente a los miembros del colegio electoral por la confianza que me han demostrado al elegirme para la presidencia del Movimiento Desjardins. Quiero renovar el compromiso ya contraído de poner todas mis fuerzas, todo mi corazón y toda mi alma al asumir la importante responsabilidad que me han confiado para los cuatro próximos años.

Tengo también la suerte de tener una maravillosa compañera, mi esposa Denise, quien siempre creyó en mis posibilidades, y quien ha sido para mí, particular-

(1) Discurso pronunciado en ocasión de las Asambleas Generales Anuales del Movimiento de Cajas Desjardins. Quebec, Canadá, 25/3/2000

(2) Presidente del Movimiento de Cajas Desjardins.

mente en los últimos meses, una gran fuente de inspiración y de aliento. Hoy quiero agradecerle sincera y afectuosamente.

Una experiencia excepcional

El proceso de selección del presidente en su conjunto ha sido para mi una experiencia excepcional. Ese período, durante el cual hemos podido intercambiar ideas, dialogar también sobre nuestros valores, y sobre lo que queremos hacer de Desjardins, ha constituido un foro de discusión único sobre el futuro de nuestro Movimiento.

Esto me permitió hablar con más de 200 personas que trabajan en el corazón de Desjardins y revisar las expectativas en todas las regiones del Québec. Las propuestas que creo ahora son prioritarias se basan en lo que he extraído de ese diálogo, que fue de los más enriquecedores y sugerentes.

En ocasión de dichos encuentros, me comprometí y renuevo hoy ese compromiso, a hablar al menos una vez al año a cada uno de los miembros de la asamblea general para oír de sus propias bocas su lectura de la situación y hacer los ajustes que se impongan en la dirección del Movimiento.

Queridos delegados de las cajas, asumiré en unas horas mi cargo de presidente con tres grandes objetivos:

- la construcción armoniosa de la federación única;
- el refuerzo de la autenticidad cooperativa del Movimiento Desjardins;
- el desarrollo de los negocios;

La federación única

La federación única es para mí una magnífica apertura al futuro, un regalo que el Movimiento Desjardins se hizo para su Centenario. El 4 de diciembre de 1999 será una fecha para memorizar en nuestra historia, ya que representa una etapa importante en el establecimiento de las condiciones que van a asegurar la perennidad de nuestro Movimiento.

Creo que la federación única es una oportunidad para crear una nueva alianza interna en el Movimiento Desjardins. La veo como una oportunidad para

instaurar una práctica de la democracia que da el sentido de la propiedad, al reforzar el rol y las responsabilidades de los dirigentes (hombres y mujeres) benévolo asociándolos aún más a los cambios y al gobierno del Movimiento. En este punto, deseo que podamos superar nuestra expectativas.

En la federación única, el lugar de los dirigentes no será acotado. Al contrario, ocuparán un lugar más central todavía en el proceso democrático y estarán aún más en condiciones de reflejar su realidad local y regional en los lineamientos generales del Movimiento Desjardins.

No permitiré que los dirigentes elegidos se vuelvan anónimos en su medio. Porque en mi opinión, son ellos quienes pueden hacer la lectura más apropiada de las cuestiones primordiales locales y regionales, la lectura más apropiada también de las necesidades de los miembros, con quienes comparten un mismo destino. Son ellos los más aptos para hacer de la caja un verdadero hogar de iniciativa y de creatividad, como asimismo un poderoso polo de desarrollo económico.

Quiero que hagamos el advenimiento de la federación única una ocasión para mejorar la representatividad de las mujeres, de los jóvenes y de las comunidades culturales, tanto en los dirigentes benévolo como en los administradores del Movimiento.

Intervención en la creación de los CORE

En los próximos meses vamos a instaurar los nuevos consejos regionales – los CORE. Intervendré personalmente en la creación de los CORE. Participaré activamente en la vida democrática que allí se desarrollará de manera de comprender bien las necesidades de los dirigentes para apoyarlos mejor.

Los diálogos que mantuve durante el proceso electoral me hicieron comprender que lo que los dirigentes quieren es a la vez rigor y flexibilidad, lo cual les permite desenvolver su creatividad y garantizar el desarrollo de su caja. Habrá pues que mantener en la caja los poderes necesarios para que siga siendo el motor de desarrollo del Movimiento Desjardins.

Deseo igualmente que en la nueva federación haya verdaderos especialistas en desarrollo regional, gente que comprenda la dinámica de cada región y que estén en condiciones de instrumentar las cajas para que sus acciones sean aún más productivas y constituyan apoyos concretos al desarrollo.

La recuperación de los beneficios

Como Ustedes saben, la federación única es el más reciente de una serie de virajes que hemos tomado juntos, resuelta y valientemente, en el curso de los últimos años. El objetivo de estos virajes es el éxito financiero de Desjamns en la nueva economía que existe. El aumento de la satisfacción de nuestros miembros, el relanzamiento de nuestra oferta de servicios, y la reducción de nuestros costos de explotación son los grandes objetivos que preceden a todos esos cambios.

Sin embargo, después de haber realizado inversiones sustanciales y una suma de esfuerzos considerable en el importante tema de la reingeniería, la recuperación de los beneficios tarda hoy en manifestarse. Quiero comprender porque y rever cuando sea necesario, la estrategia adoptada al respecto. ¿Es la estrategia correcta? ¿Debemos modificarla? Quiero reflexionar con Ustedes sobre estas cuestiones.

Ya que también mañana se requerirán inversiones mayores para brindar a todos nuestros miembros el acceso a todas nuestras redes de distribución, virtuales o físicas, acceso que ante todo necesitan para explotar y aprovechar el inmenso potencial del comercio electrónico. Por consiguiente, debemos estar mejor preparados para estos futuros compromisos financieros, tener una estrategia clara, eficaz compartida, que permita recuperar los beneficios de nuestras futuras inversiones.

La autenticidad cooperativa

En el transcurso de los próximos años, habrá que trabajar igualmente para reforzar la autenticidad cooperativa del Movimiento Desjardins. Es también una tarea que en la actualidad se impone de manera indiscutible. Ya que hoy en día la fórmula cooperativa es cuestionada. En efecto, observamos, en diversas partes del mundo, una importante ola de desmutualización. Esta última lleva a que importantes empresas de propiedad colectiva se conviertan en sociedades de capital – acciones. Este fenómeno afecta particularmente al sector de los seguros pero también al sector bancario.

En varios países, incluido el nuestro, se dilapida de este modo un patrimonio colectivo capaz de generar resultados a largo y a muy largo plazo, en provecho de un accionario que se espera sea rentable individualmente a corto término. Y se procede a dicha conversión porque estamos convencidos de que es necesaria en las condiciones actuales, en las que la fórmula mutualista o cooperativa se habría vuelto deficiente. No comparto esta opinión y se que Ustedes tampoco la comparten.

Cosntato más bien, con dicha ola de desmutualizaciones, que a mi manera de ver son también apropiaciones, se destruyen las defensas económicas que varias generaciones habían construido pacientemente. Se priva a las colectividades de una herramienta que les hubiera permitido luchar contra los efectos negativos de la globalización. Esto no es lo que hará Desjardins.

Por el contrario, demostraremos que en el contexto de hoy, Desjardins está seguro de sus valores cooperativos, se vale de las realizaciones de su pasado que para él son garantías de futuro, se afirma en su carácter colectivo, permanente e inalienable.

Demostaremos que la fuerza de Desjardins en el mundo de hoy se debe a la vitalidad de sus valores y de sus prácticas cooperativas, porque estamos convencidos de que la única respuesta a la globalización que nos permite asegurar el futuro sin perder en ello nuestro espíritu, es la solidaridad y compromiso.

Al respecto, abro aquí un paréntesis para desear que los Juegos Desjardins de la cooperación, que tendrán lugar este año susciten una muy amplia participación y movilización en todo el Movimiento. Ya que es esta una linda oportunidad para todos los dirigentes y todos los empleados del Movimiento de alimentar y enriquecer su conocimiento de los principios y valores que están en el corazón de nuestra acción. En las próximas semanas recibirán información sobre este tema.

Defender nuestra diferencia

En los próximos años habrá que saber defender con mayor resolución aún nuestra diferencia cooperativa y saber concretar, tanto en nuestros servicios como en nuestro enfoque educativo, los beneficios que procura a la persona y a la colectividad. Co el total triunfo de la economía de mercado en el transcurso de la última décad, el mundo cooperativo se ve afectado por parámetros de rendimiento que no le pertenecen. Eso lo obliga hoy a reafirmarse y a dar a conocer sus propios criterios de rendimiento.

Si el mundo capitalista ejerce mucha presión para llevar la valuación del rendimiento a coeficientes exclusivamente financieros, entonces deberemos poner a punto nuestros propios elementos de cálculo, para rendir mejor cuenta de la forma en que cumplimos nuestra misión.

¿Respondemos de manera eficaz a las necesidades de nuestros miembros? ¿Están estos últimos satisfechos con nuestros servicios? ¿Cuáles son los servicios

realmente distintivos que hemos lanzado al mercado? ¿Qué asociaciones hemos creado o apoyado para favorecer el desarrollo? ¿Qué hemos hecho para combatir la exclusión ocasionada por el desempleo y la pobreza? He aquí algunos ejemplos de criterios –hay otros- que deberán servir para establecer una medida justa de nuestro rendimiento en tanto cooperativa.

Con ese fin, tengo un sueño: el de reunir el mundo cooperativo a escala mundial en torno a la idea de crear una agencia de calificación que pertenezca a las cooperativas, que nos permita medirnos entre nosotros, según nuestros propios criterios, teniendo también en cuenta los coeficientes financieros vigentes en el mundo capitalista.

En un mismo orden de ideas, deberemos asimismo establecer lo que para nosotros es una rentabilidad suficiente es decir, definir cuál es el nivel de rentabilidad que necesitamos para concretar las ventajas de la cooperación, individual y colectivamente.

No debemos dejarnos llevar por la carrera del rendimiento de las empresas de capital – acciones. Sin embargo, debemos saber qué nivel de rentabilidad puede permitirnos realizar nuestro máximo rendimiento como cooperativa de servicios financieros en el marco competitivo y tecnológico de hoy.

Responder a las necesidades, pequeñas y grandes

En tanto cooperativa, tenemos una misión de servicio: estamos ante todo para servir a nuestros miembros. Nuestro primer objetivo, no debemos perderlo de vista, debe ser el de satisfacer primero a nuestros miembros.

Por otra parte, es porque siempre se dedicó a servir bien a sus miembros propietarios que el Movimiento Desjardins tuvo una larga y constante progresión en el transcurso de todo el siglo XX. Es porque ha evolucionado permanentemente para acompañar mejor a sus miembros que podemos festejar este año el centenario de nuestro Movimiento. Y no sólo tiene cien años, sino que ocupa una posición más que envidiable en el mercado quebequés de los servicios financieros.

Aún hoy, la satisfacción de los miembros debe seguir presidiendo todas nuestras decisiones, inscribirse en el corazón de nuestra cultura y seguir siendo la clave de todos nuestros arbitrajes estratégicos.

En mi opinión, para responder a todas las necesidades de los miembros, deberán ponerse de manifiesto nuevos esfuerzos y una nueva creatividad. Por supuesto, debemos saber satisfacer a nuestros miembros más afortunados. Pero pienso también en las pequeñas necesidades, incluso cuando éstas son a menudo consideradas como las más costosas y frecuentemente son las más descuidadas.

En el transcurso de los últimos años, varias cajas han tomado muy buenas iniciativas para responder de manera original a las necesidades de los miembros y a las necesidades de las comunidades locales. Quiero hacer un balance de dichas iniciativas. De allí quiero deducir modos de acción eficaces y calificados y elegir inversiones sensatas teniendo una visión más clara de lo esencial.

El Movimiento Desjardins ya manifestó su capacidad de responder a diversas necesidades de una manera única. La creación del Desarrollo internacional Desjardins, de la Fundación Desjardins y de la Sociedad histórica Alfonso Desjardins – y las actividades muy pertinentes que dichas empresas realizan aún muchos años después, son buenos ejemplos en este aspecto.

Nuestra historia confirma que la fuerza del Movimiento Desjardins siempre fue la de hacer un buen reconocimiento de las necesidades. Aún hoy debemos tener cuidado de no lanzar al mercado productos por la simple obligación de imitar, sino más bien asegurarnos, mediante una atenta escucha de los miembros y de las comunidades, de que nuestros productos responden a necesidades reales. Y ello reuniendo dos imperativos: eficiencia y rentabilidad.

El mundo cooperativo posee una ventaja innegable en el mercado de hoy en el que la diferenciación de los productos a menudo radica en pocas cosas. Esa ventaja es la de poder ofrecer una respuesta realmente distintiva a las necesidades. Debemos apostar aún más a dicha ventaja.

Estamos en una época en la que la distinción cooperativa debe ser percibida en la acción, y cuando somos una institución financiera, acción quiere decir también inserción de nuestros productos y de nuestras prácticas comerciales en el mercado. Nuestros miembros no quisieran que las cajas se contenten con hacer como los bancos y que dejen a un lado aquello que ellos siempre han querido de ellas.

El desarrollo de los negocios

Como sabemos, Desjardins es un actor importante en el progreso económico de cada una de las regiones. En este sentido, el desarrollo de los negocios en el

Movimiento Desjardins es también una manera de contribuir al progreso económico del Québec. Existe entre ambos una interdependencia indudable.

Cuando una caja pone mejores herramientas financieras y mejores herramientas de desarrollo al servicio de los miembros y de la comunidad, les permite progresar, contribuye a elevar su nivel de bienestar.

Una caja que sirve a un medio en desarrollo encuentra las condiciones que le permiten desplegar su oferta de servicios y aumentar su solidez financiera. Desarrollo económico y desarrollo de los negocios se alimentan recíprocamente.

En materia de desarrollo de los negocios, es para mí muy claro que el Movimiento Desjardins debe ser muy fuerte en el mercado de la gestión de patrimonio. Debe llegar a ser el principal administrador del patrimonio de los ciudadanos y ciudadanas del Québec.

Asimismo, sabemos que todos los bancos quieren ser el banco de las PyMES. Habitualmente para proclamar dicho objetivo. También sabemos que el Québec el movimiento Desjardins ha contribuido al nacimiento de una gran cantidad de dichas PyMES muy envidiadas hoy en día.

Debemos entonces proporcionarnos todos los medios para acompañar mejor a las empresas a lo largo de todo su crecimiento. Más allá de la calidad de nuestros servicios, ofrecemos un valor agregado que es el de permitir a las empresas, a través de su relación de negocios con su respectiva caja, participar de manera aún más activa en el desarrollo de su sector.

El Movimiento Desjardins también debe aprender a dominar el arte de las grandes alianzas internacionales cooperativas. De este modo, se inscribirá, a su manera, en el gran flujo de las grandes adquisiciones o fusiones. Sus miembros –tanto particulares como empresas y sean cuales fueran sus ambiciones en el ámbito internacional– se beneficiarán con la fuerza de una gran red de socios presentes en varios continentes.

El Movimiento Desjardins no tiene alternativa, hoy en día debe ser de nivel mundial. No para expandirse en todo el mundo sino en el sentido en que debe ser la mejor institución financiera en el plano de la satisfacción de sus miembros propietarios. De este modo, la competencia, sea de aquí o de afuera, no podrá ni modificar su naturaleza ni debilitarlo. Estará en condiciones de mantener el equilibrio financiero que garantiza su permanencia y su futuro desarrollo.

El rol de las directivas generales y de los directores generales

Las directivas generales y de los directores generales de las cajas son hoy en día muy solicitados para alcanzar los objetivos vinculados al desarrollo de los negocios. Su rol ya ha pasado por importantes transformaciones en el transcurso de los últimos años. Responsables del crédito y de la sana gestión de la caja, de los directores generales deben, de ahora en adelante, detectar las oportunidades de negocios, compartir su visión con los miembros del personal, asesorar y apoyar a los dirigentes. Se han vuelto verdaderos agentes de cambio y de desarrollo, como asimismo, coordinadores de la realización del plan de negocios de la cooperativa.

A tal efecto, creo que hay que poner todo en marcha para apoyar a los directores generales en sus tareas, para incentivar este entendimiento en la caja, esta sinergia gracias a la cual un desarrollo de los negocios aún más dinámico nos permitirá aprovechar el giro del siglo para reafirmar la posición del Movimiento Desjardins como institución financiera innegable en el Québec.

Alcanzaremos ese objetivo después de haber también logrado lo máximo de los grandes socios, sean los gobiernos, las grandes empresas que tienen por objeto apoyar al desarrollo –SGF, Caja de depósito e inversión del Québec – sean los sindicatos u otros socios socio-económicos que estén motivados, como nosotros lo estamos, por las necesidades de desarrollo del Québec.

Un desarrollo eficaz de los negocios también implica cálculo. Por lo tanto, quiero al respecto tener acceso, además de los indicadores existentes, a un cuadro de control “Movimiento” que permitirá seguir de manera atenta ese gran objetivo. Debemos saber quienes son nuestros sociops, cuales son nuestras oportunidades de negocios, cuales son nuestros objetivos y supervisar su realización.

Realizar el potencial total de la apertura

Además, el Movimiento Desjardins tiene hoy la inmensa ventaja de agrupar integrantes presentes en todos los pilares del mundo financiero. El Movimiento tiene la ventaja de hacer principalmente negocios en una provincia donde la ley permite una distribución de productos y servicios ampliamente abierta. Por lo tanto, debe encontrar los medios para sacar total provecho del conjunto de sus fuerzas y del margen de maniobra del que dispone.

Para realizar el potencial total de la apertura, pienso proponer una reorganización de la dirección estratégica del Movimiento. A partir del mes de abril, enviaré una propuesta sobre este tema al consejo de administración, de manrea que el presidente del Movimiento, siendo presidente y jefe de la dirección de la federación única, sea también presidente y jefe de la dirección de la caja central y del conjunto de las sociedades. Esta propuesta, la compartí además con los miembros del colegio electoral y en todas partes fue recibida con entusiasmo.

Una dirección tal hará posible una verdadera planificación estratégica “Movimiento” incluyendo a todas las empresas filiales del sector corporativo. Esto nos permitirá llevar aún más lejos la sinergia de los integrantes por la que trabajamos desde hace varios años.

Una ética y una integridad ejemplares

Mi función durante los últimos años a título de Inspector y Verificador del movimiento Desjardins me permitió asimismo constatar que hoy los comparamientos están bajo la alta vigilancia de la opinión pública, particularmente en el ámbito del desarrollo de los negocios. El Movimiento Desjardins no escapa a esta realidad. Incluso se ha vuelto objeto de dicha vigilancia más que cualquier otra empresa porque es propiedad de sus miembros y orgullo de los quebequeses que no le perdonan ninguna flaqueza.

Es por ello que los valores que subyacen a nuestro proyecto deben reflejarse aún más en nuestros gestos cotidianos, en nuestras decisiones de negocios, en las relaciones que mantenemos con nuestros miembros. La ética siempre ha impregnado la cultura de Desjardins y hoy debe hacerlo más que nunca. Para un desarrollo durable de los negocios, debemos dar pruebas de una integridad ejemplar y cultivar la escucha y el cuidado en nuestras relaciones con nuestros miembros.

En suma, quisiera que cultiváramos todos ese orgullo de estar comprometidos en el Movimiento Desjardins, que estemos orgullosos de la notable contribución de Desjardins al desarrollo económico del Québec y de sus regiones, de la imagen de integridad que proyecta y de la solidaridad que sabe manifestar a sus miembros y a las comunidades locales. Quisiera que juntos podamos transmitir con orgullo a nuestros hijos una herencia a la que habremos hecho dar frutos.

Una filosofía de dirección moderna, centrada en las realizaciones

Como presidente, adhiero a una filosofía de dirección que hoy es la marca del éxito de las empresas que se adaptan rápidamente. A los efectos, pienso:

- asegurar la realización de la misión que es clara, de actualidad y moderna;
- asegurar también el respeto de los principios de conducción del Movimiento Desjardins que son conocidos y compartidos (pienso aquí en las normas de organización y de funcionamiento que son mundialmente reconocidas como propias de las cooperativas);
- tener al día el cálculo más completo y más justo del potencial de desarrollo en el Québec y en el exterior.

Deseo que esta filosofía de dirección sea beneficiada por la participación en una filosofía de gestión que ya encontramos en nuestros procesos de cambio y que se funda sobre:

- la satisfacción de sus miembros;
- la productividad por la eficacia y la innovación;
- la movilización de los recursos humanos por el desarrollo de las competencias, la responsabilización y la satisfacción del trabajo bien hecho.

Se que los empleados de las cajas y del movimiento han sido muy solicitados en el curso de los últimos años. Las diferentes obras que hemos emprendido, las reestructuraciones y esfuerzos requeridos en materia de formación, todo ello ha requerido y requiere aún mucha exigencia. Pero hoy debemos hacernos de la organización, los medios y las competencias que nos permitan brindar servicios de primera calidad a nuestros miembros. Dichas exigencias nos atañen a todos, cualquiera sea el lugar que ocupemos en la organización.

Veo a esta filosofía de gestión como un soporte para la realización de los que considero son las tareas esenciales de la presidencia:

- escuchar y captar las necesidades para adaptarse mejor y rápidamente;
- reunir y coordinar para la acción, identificando las oportunidades de progreso;
- representar y promover el Movimiento Desjardins.

Juntos hacia el futuro

En el contexto de hoy, la necesidad de solidaridad es más importante de lo que jamás ha podido serlo. Trabajando juntos pondremos en marcha la nueva federación, haciendo valer nuestra distinción cooperativa y asegurando un sano desarrollo de los negocios en el Movimiento Desjardins. Hay que recordar que la solidaridad es nuestra respuesta a la globalización.

Los invito entonces a todos ustedes a construir la unidad en torno al nuevo Desjardins que vamos a poner en marcha y en cual todos tienen una función que cumplir, tanto la gente de la región como de las ciudades-centro; tanto la gente del ámbito rural como la de los barrios más densamente poblados; tanto la gente de las cajas de grupo cuyo futuro, a mi manera de ver, pasa por Desjardins, como la de las cajas de territorio; tanto la gente que opera en la red cooperativa como en la red corporativa.

A imagen de nuestra empresa, nuestra riqueza en el Movimiento Desjardins también radica en nuestra diversidad. Para acompañar al Québec y a las comunidades francófonas de la Acadia, de Notario hasta Manitoba en el curso de las próximas décadas, no inventaremos nada mejor que una red de instituciones radicadas en los diferentes medios y territorios, coordinadas por personas arraigadas a su región y con voluntad de poner todo en juego para desarrollarla.

Desjardins tiene 100 años, 100 años de solidaridad y de creación siempre renovada de nuevos medios para poder servir mejor a sus miembros y a la colectividad.

Ahora que emprendemos nuestro segundo siglo de vida, está en nosotros el demostrar, juntos, la misma capacidad de inventiva de las generaciones que nos han precedido.

Somos nosotros quienes debemos marcar la economía y la sociedad del siglo XXI con la impronta de la cooperación.