

## Seminario del Comité Regional Bancario de la ACI para América Latina. “Hacia una estrategia financiera cooperativa”

Montevideo, Uruguay, 29 y 30/4/97

Presentación y comentarios del Seminario

Por: *Edgardo Form\**

“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 entidades pertenecen a nuestros usuarios y esa es la mayor diferencia con el resto de las empresas”, expresó Miguel Cardozo, presidente del Comité Regional Bancario de la ACI para América Latina (CRBLA), al término del encuentro que se desarrolló en la ciudad de Montevideo, Uruguay, los días 29 y 30 de abril.

Las jornadas tuvieron lugar en la sede del Banco Central de la República Oriental del Uruguay y congregaron delegaciones de dirigentes cooperativistas provenientes de la Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Paraguay y el propio país anfitrión.

El Comité Bancario de la ACI es uno de los equipos especializados más antiguos del organismo y data de la década del '30. En nuestra región, el CRBLA se constituyó a fines de 1990 con la impronta de Jacobo Laks, quien fue su primer presidente hasta su fallecimiento, en mayo de 1996.

El objetivo del encuentro fue avanzar en el proceso de integración institucional y operativo entre las cooperativas financieras y bancos cooperativos de la región, con vistas a optimizar los recursos disponibles e incrementar el apoyo crediticio a la pequeña y mediana empresa.

Al igual que la Conferencia Regional de la Alianza Cooperativa Internacional, realizada a fines de octubre pasado en la ciudad de San José, Costa Rica, el Seminario fue caja de resonancia de los problemas que viven esta parte del continente como consecuencia de los procesos de reconversión y ajuste económico.

La referencia obligada de todos los expositores fue la globalización que tiene lugar a escala mundial, señalada como un dato insoslayable de la realidad que vino para quedarse. No obstante, pudieron apreciarse diferentes enfoques, que van desde la aceptación complaciente hasta la actitud crítica de reconocer su existencia, pero sin renunciar a la búsqueda de alternativas que resuelvan en plenitud las necesidades de nuestros pueblos.

Al respecto y fijando una postura coherente con la visión principista del movimiento, Miguel Cardozo subrayó al cierre de las deliberaciones que “estamos insertos en un mundo altamente competitivo. Tenemos que capacitar a nuestras empresas para la competencia. La globalización es un dato de la realidad que trae dificultades a muchas empresas y oportunidades que debemos aprovechar. No sembramos ni somos voceros de ideo-

---

(\*) *Subgerente General Institucional del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos.*

logías de inequidad. No hacemos del mercado un absoluto hasta convertirlo en el medio, el método y el fin de todo comportamiento humano, No creemos en el mercado sin regulación, porque la economía debe estar al servicio de las personas; y la ética y la política tienen mucho que ver con la economía”.

En función de estos lineamientos generales, el Seminario concluyó con la aprobación unánime de un plan de trabajo que incluye: la elaboración de una guía de negocios con los bancos y cooperativas financieras a nivel regional, el establecimiento de una plataforma electrónica para la intercomunicación entre los bancos y las cooperativas financieras de esta red solidaria, la instrumentación de pasantías y otras modalidades prácticas que permitan la capacitación de dirigentes y técnicos dentro y fuera de la región, el estudio de factibilidad para instalar una casa financiera en Montevideo con el asesoramiento y la cooperación de Desarrollo Internacional Desjardins (DID). Para este y otros proyectos empresariales cooperativos se ratificó la constitución de un equipo integrado por los gerentes generales del Banco Credicoop y de COFAC, Carlos Heller y Gustavo Marton, respectivamente.

### **Realizaciones y proyectos**

A lo largo de los dos intensos días de trabajo, las sucesivas exposiciones completaron un rico y variado panorama de realizaciones y proyectos impulsados por el cooperativismo de crédito.

Así, por ejemplo, COOPEUCH- la Cooperativa de Crédito del Personal de la Universidad de Chile, que en octubre próximo cumplirá 30 años de fecunda labor- ocupa un lugar destacado en el financiamiento del consumo del país trasandino, con un crecimiento permanente superior a la media del sistema financiero chileno.

“Nuestra cooperativa ocupa el puesto número 14 sobre 20 entidades que dan crédito para el consumo, incluyendo a los bancos y financieras”, ejemplificó Siria Jeldes Chang, gerente general de la entidad.

Por su parte, el contador Gustavo Marton, gerente general de COFAC, la Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito del Uruguay, relató el camino seguido por su organización para constituir una Administradora de Fondos Previsionales que al presente participa con el 16 por ciento del mercado en este rubro.

La Cooperativa Universitaria del Paraguay, a través del relato de su consejero Carlos Antonio Niro Ibarrola, detalló las variadas prestaciones que otorgan a sus más de 10 mil asociaciones en condiciones de alta competitividad frente al resto del sistema financiero paraguayo.

También estuvieron presentes las experiencias del Banco Mayo Cooperativo Limitado de la Argentina, con el aporte del doctor León Laniado, director de la entidad; el modelo de evaluación del desempeño del personal y los consejeros, instrumentado por la Asociación de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Uruguay (ACAC) los pasos dados por el flamante BANSICREDI del Brasil- banco creado por las cajas de crédito rurales de los estados de Río Grande do Sul y Paraná-, a través de la minuciosa exposición de su titular, Ademar Shardong; y las perspectivas del futuro Banco Cooperativo do Brasil, cuya constitución se encuentra muy avanzada a partir de la iniciativa de numerosas cajas de crédito de primer grado que operan en siete estados del país vecino.

Leonardo Bleger, asesor económico- financiero del Banco Credicoop Cooperativo Limitado, tuvo a su cargo la disertación sobre “La experiencia en el financiamiento de la pequeña y mediana empresa”.

Con sólidos argumentos y un didáctico soporte gráfico de transparencias, Bleger describió en primer término el contexto económico y social de la Argentina, tras lo cual se refirió a la organización del sistema financiero de nuestro país. En particular, explicó la situación vivida a partir de la crisis del peso mexicano- el “efecto tequila”- y su repercusión en el proceso de concentración bancaria que se viene dando desde el inicio de esta década.

En ese marco, enumeró las principales tendencias que incluyen el crecimiento del volumen de depósitos, la remonetización de la economía, el mejoramiento de la infraestructura bancaria, el descenso de los spreads y comisiones por servicios y las mayores exigencias de la Superintendencia de Entidades Financieras del BCRA.

Refiriéndose específicamente al Banco Credicoop y a sus indicadores más relevantes, concluyó destacando que es el banco cooperativo número 1 del país y de América Latina, el 8° banco privado nacional; el 16° en el sistema bancario argentino, con 121 sucursales en todo el territorio nacional y 300 corresponsales en todo el mundo.

Otra intervención destacada de la delegación integrada por el IMFC, el Banco Credicoop y Cabal, fue la de Rubén Vázquez, gerente general de la Tarjeta, quien entre otros conceptos subrayó el carácter precursor de este emprendimiento “que constituye la primera expresión de integración operativa solidaria de la región mucho antes de que se empezara a hablar del Mercosur”.

Vázquez hizo hincapié en la importancia de contar con un instrumento propio de gran valor estratégico, como es una tarjeta de crédito, en función de potenciar la presencia cooperativa en un mercado altamente competitivo y con fuerte presencia de empresas multinacionales. “A lo largo de estos años hemos demostrado que nuestro sector puede brindar un servicio eficiente y rentable, a la par de los mejores del mundo”, enfatizó el funcionamiento mientras un proyector computadorizado testimoniaba con imágenes atractivas y contundentes cada una de sus didácticas y fundadas argumentaciones.

La delegación del movimiento integrado en el IMFC estuvo presidida por Segundo Camuratti, vicepresidente primero del Instituto y la integraron el gerente institucional de la entidad, Edgardo Form; Juan Carlos Fiocca y Juan Angel Ciolli, vicepresidente segundo e integrante de la mesa directiva, respectivamente, del Banco Credicoop, el ya nombrado asesor Leonardo Bleger; Jorge Lorenzo, Rubén Vázquez y Alberto Morel, presidente, gerente general y sub gerente general respectivamente, de CABAL, y el gerente institucional el Banco Argencoop, Simón Matkovich.

## **Presencia Oficial**

El seminario contó con la participación, en carácter de invitados especiales, de altos directivos que representaron a los máximos organismos monetarios de sus respectivos países.

Así, el Licenciado Javier Bolzico, Director del Banco Central de la República Argentina, aportó la descripción y el análisis de las normas vigentes en materia de superintendencia bancaria. En igual sentido intervino el Contador Enrique Goberna, Superin-

tendente de Entidades Financieras del Banco Central del Uruguay y el Contador Mario Bucheli, director de esa misma institución.

Por su parte, el economista Pablo Piñera, Consejero del Banco Central de Chile, se refirió al proceso vivido por el sistema financiero chileno.

Hugo Batalla, vicepresidente de la República Oriental del Uruguay, quien estuvo presente en el acto de apertura, testimonió su valoración del cooperativismo señalando que “la democracia no es sólo un ámbito formal, es una concepción de vida, y en ella la cooperación tiene un lugar destacado”. Nos encontramos ante una realidad que nos obliga a reflexionar- dijo Batalla- para interpretar los complejos procesos de cambio que vive la humanidad, para encontrar soluciones eficaces a problemas tales como la desocupación en nuestros países”.

Completando la visión del movimiento cooperativo, pero esta vez desde el costado sindical, el seminario incluyó una exposición del Presidente del Consejo Banca Privada de la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay, Juan José Ramos.

El dirigente se refirió a la postura de los trabajadores del sector frente a la banca en general y al segmento cooperativo en particular. Sobre este último reflexionó diciendo que “existen muchas coincidencias estratégicas pues tienen que ver con la defensa de las fuentes de trabajo y una acción convergente para elevar la calidad de vida de la población”. “Pero también hay criterios que generan tensión entre las partes- indicó Ramos-. Por ejemplo, cuando los dirigentes de las cooperativas se olvidan que los empleados son asalariados y tienen sus justas demandas laborales; o cuando los trabajadores pierden de vista la naturaleza particular de la entidad cooperativa y la juzgan como a cualquier empresa capitalista”.

## **La ACI y Desjardins**

Juan Diego Pacheco, director de la Oficina de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, con sede en Costa Rica, tuvo a su cargo resumir los principales lineamientos del organismo para la etapa que culmina en el año 2.000.

El funcionario condensó en tres grandes áreas las líneas directrices: a) Fortalecer la identidad cooperativa, difundir sus principios y valores y profundizar la vinculación entre las entidades asociadas, b) Generar un red ágil y eficaz para promover los negocios cooperativos y c) Desarrollar los recursos humanos del movimiento.

A su turno, el Presidente y Director General de la Sociedad de Desarrollo Internacional Desjardins, Ghislain Paradis, analizó el tema “Globalización financiera ¿dónde está el piloto?”.

Paradis enumeró las grandes transacciones financieras que tienen lugar permanentemente en el mundo, localizando la atención en el peso de las empresas multinacionales y del capital financiero internacional. Así, por ejemplo, indicó que cada día circulan más de 6 mil millones de dólares por el sistema de pagos mundial. El grueso de esa suma gigantesca pertenece a un grupo cada vez más concentrado de firmas; alrededor de 200 empresas multinacionales de la mayor dimensión, controlaban en 1993 cerca de un tercio del PBI mundial.

Frente a este panorama, Ghislain Paradis puso énfasis en la necesidad de unificar los esfuerzos cooperativos, pues la tendencia hacia la alta concentración es sumamente preocupante. Asimismo, mencionó opiniones editoriales de la revista The Economist en el

sentido del riesgo que supone tal nivel de acumulación de recursos financieros e hizo referencia a otras fuentes que postulan nuevos códigos de convivencia entre las naciones.

Una de las inversiones que despertó mayor interés por la jerarquía del expositor y la dimensión de la organización que representa, fue la de Claude Béland, presidente del Movimiento de Cajas Desjardins de Québec, Canadá y titular de la Asociación Internacional de Banco Cooperativos.

“El Movimiento de las Cajas Desjardins se considera a la vez como una red de cooperativas de ahorro y como un banco cooperativo”, comenzó diciendo Béland. “Esta situación particular es el resultado del desarrollo gradual, a lo largo de este siglo, de nuestras cooperativas. Ese era el deseo de nuestro fundador, Alphonse Desjardins. El Desjardins. El confiaba en la gente y sabía que, si ellas mismas se hacían cargo de sus propios asuntos, realizarían grandes cosas”, expresó más adelante con legítimo orgullo.

Desjardins fundó la primera caja popular en 1900. En la actualidad, existen 14 federaciones de cajas agrupadas en una confederación nacional, cuentan con 5 millones de asociados, 48 mil empleados y más de 18 mil dirigentes voluntarios. Por lo tanto, es una amplia organización descentralizada, administrada e impulsada por los propios asociados.

“Pero pese a su talla- dice Claude Béland- el Movimiento Desjardins no es una gran empresa: es más bien un agrupamiento de pequeñas empresas que, gracias a su solidaridad se ha dotado voluntaria y democráticamente de los medios de una gran empresa. Nuestra red de cooperativas de ahorro y crédito es propietaria de tres sociedades matrices que agrupan a diferentes sociedades financieras. Así, dentro del Movimiento Desjardins conviven una red de empresas de capital social y una red de empresas cooperativas. Para garantizar el respecto de los valores cooperativos, la red de empresas de capital social está encabezada por sociedades matrices, de las que la red de cajas es propietaria y asume el control total”.

Los servicios que brinda este verdadero “complejo cooperativo” cubren toda la variedad de prestaciones bancarias. En cuanto a los activos financieros, el Movimiento Desjardins ocupa el 6° lugar del sistema bancario canadiense y se ubica en el primer puesto dentro de la región francoparlante de ese gigantesco país.

Béland afirma con orgullo que “somos empresas de al economía solidaria, ya que tenemos como misión velar por el mayor bienestar, tanto de los individuos como de las colectividades. Nos siguen riendo las reglas de la cooperación, según las cuales el capital no es la medida ni de la propiedad, ni del control de la empresa, ni tampoco del reparto de los beneficios. En efecto, el Movimiento Desjardins sigue siendo propiedad de todos los usuarios y administrado por personas que éstos han elegido democráticamente para esos fines”.

## “Hacia una estrategia financiera cooperativa regional”\*

*Por: Miguel Cardozo\*\**

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

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

Estamos insertos en un mundo altamente competitivo. Tenemos que capacitar cada día a nuestras empresas para la competencia. La globalización es un dato de la realidad que trae dificultades a muchas empresas y oportunidades que debemos aprovechar. No sembramos ni somos voceros de ideologías de inequidad. No hacemos del mercado un absoluto hasta convertirlo en el medio, el método y el fin de todo comportamiento humano. No creemos en el mercado sin regulación, porque la economía debe estar al servicio de las personas; y la ética y la política tienen mucho que ver con la economía.

Actuamos en el mercado, buscamos y logramos competir con eficiencia, para crecer y posicionar cada día más los valores de la cooperación, de la solidaridad, de la transparencia, del compromiso con un desarrollo ecológico y humanamente sostenible.

### **Red financiera regional**

Hugo Clarinda, ha dicho recientemente en una reunión del Consejo Consultivo Regional de ACI- Américas: nuestro sueño es crear una red que identifique cada banco y cada cooperativa financiera, con una marca, para que nuestros asociados reconozcan en cada país al banco o cooperativa miembro de la red.

Una red que nosotros visualizamos para brindar servicios homogéneos a nuestros asociados en toda la región. Actuamos en mercados abiertos y tenemos competidores agresivos: la banca transnacional. Para competir necesitamos el complemento de una red regional.

Para llegar a desarrollar esta red debemos lograr algunos pasos previos, o simultáneos, según la voluntad del conjunto.

### **Propuesta de trabajo conjunto con la Oficina Regional de ACI- Costa Rica**

1. Elaboración, edición y distribución de una guía de negocios con los Bancos y Cooperativas financieras a nivel regional (Doing, Business).
2. Establecimiento de una plataforma electrónica para intercomunicación entre

---

*(\*) Discurso de cierre del Seminario del Comité Regional Bancario de la ACI para América Latina, Montevideo, Uruguay, 29 y 30 /4/ 97.*

*(\*\*) Presidente del Comité Regional Bancario de la ACI para América Latina.*

Bancos y cooperativas financieras miembros de la red, Base internet; protocolo Intranet. Esta Intranet permitirá el acceso y el intercambio de información amplia sólo a las organizaciones miembros con código de acceso.

3. Elaborar y editar de ocho números anuales de una carta (news letter) con información referente al sector.

## **Vinculación institucional y operativa**

Vamos a comenzar este capítulo, comentando las conclusiones del estudio realizado para nuestro Comité, sistematizado por los economistas Roberto Domínguez de Febancoop y Leonardo Bleger del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. Este trabajo fue logrado mediante una encuesta con respuesta de organizaciones de Brasil, Paraguay, Perú, Colombia, Centro América y el Caribe, Argentina y Uruguay.

Voy a agregar en estos comentarios algunos acentos y aportes personales fruto de mis tareas en el Comité Ejecutivo de la AIBC y recientemente en la Presidencia del Comité Regional Bancario.

La primera conclusión es que la legislación de la región es receptiva a la cooperación internacional.

Se advierten coincidencias de opiniones, señalándose la conveniencia para los países latinoamericanos de contar con una colaboración más abarcativa e integral entre nuestras entidades y con entidades del norte (Canadá, EE.UU, y Europa); destacándose la positiva actitud de estar en proyectos o actividades específicas. En materia de alternativas de complementación, cooperación en el mercado de capitales y capacitación, se hace referencia a la existencia de un amplio espectro de actividades y operatorias. Entre otros, se proponen los siguientes mecanismos de colaboración.

### **A) Capacitación**

- Capacitación de niveles gerenciales
- Utilización de nuevas tecnologías en servicios bancarios
- Marketing
- Mercado de capitales

En cuanto a los medios, se han utilizado diversos con buenos resultados:

-Pasantías de funcionarios de bancos cooperativos de la región en organizaciones de la región o en Bancos cooperativos de Canadá y Europa.

- Participación de Funcionarios de bancos cooperativos latinoamericanos en cursos o seminarios organizados por la banca cooperativa europea o de Norteamérica.

-Visitas de expertos de nuestra región a bancos cooperativos de Europa y de Canadá.

- Otorgamiento de becas para cursos internos (entidades cooperativas) o cursos externos (universidades, centros de capacitación, etc.)

**B) Financiamiento** (a obtener de la banca cooperativa de Canadá, EE.UU, y Europa o de organismos multisectoriales)

Los mecanismos de financiamiento pueden abarcar las siguientes áreas:

- Líneas de crédito vinculadas a la operatoria de comercio exterior (es lo más común y tenemos amplia experiencia)
- Líneas de crédito a mediano y largo plazo, a tasas de mercado, para el financiamiento de inversiones y capital de trabajo de pequeñas y medianas empresas.
- Otorgamiento de préstamos a mediano y largo plazo o constitución de fondos para el financiamiento de proyectos de interés social, tales como:
  - Construcción de vivienda medias y populares
  - Apoyo a la creación o evolución de micro- emprendimientos

Tenemos amplia experiencia los bancos y cooperativas financieras, en la región, en la canalización de fondos del BID a la pequeña y mediana empresa.

### **C) Inversiones**

Este capítulo lo desarrollaremos más adelante.

### **D) Servicios Bancarios**

- Colaboración en materia de comercio exterior, incluyendo servicios de correspondencia, pagos, asesoramiento a los asociados e información sobre oportunidades comerciales.
- Asistencia en materia tecnológica
- Asistencia de la banca cooperativa del norte en todo lo referente a nuevas operatorias, negocios y servicios que se puedan implementar en bancos y cooperativas financieras latinoamericanas.

### **E) Servicios no Bancarios**

- Colaboración en áreas de seguros y reaseguros
- Colaboración en el área de fondos de jubilaciones y pensiones, incluyendo la posibilidad de emprendimientos conjuntos en países latinoamericanos.
- Formación de una consultora que asegure sobre proyectos de inversión y promoción de joint- ventures, en especial para la formación de empresas constituidas en América Latina para exportar a mercados europeos, de Canadá y EE.UU.

### **Propuestas con Desarrollo Internacional de Desjardins (DID) y Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (ACDI)**

DID nos está ayudando a iniciar un proyecto de nuestro Comité Regional Bancario para desarrollar una red de bancos y cooperativas financieras en la región sur.

Los objetivos de este proyecto son:

- Constituir a ampliar y diversificar la oferta de productos y servicios financieros disponibles para los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa y para los pequeños y medianos ahorristas de nuestros países.
- Robustecer el rol y los lineamientos que tienen los bancos cooperativos de la región con el propósito de ofrecer servicios más competitivos a sus asociados.



El proyecto cuenta con dos tipos de socios: los socios locales, es decir los bancos cooperativos participantes y como socios institucional nuestro Comité Regional Bancario.

Para alcanzar estos objetivos, el proyecto trabajará durante 3 años sobre tres aspectos claves:

1. Brindar un apoyo técnico a algunos bancos y cooperativas financieras para contribuir a su adaptación al nuevo contexto bancario de competitividad y para servir mejor a su clientela pequeña y mediana.
2. Adaptación de productos y servicios financieros a la clientela de pequeños y medianos ahorristas y MPYMES, con especial énfasis en la gestión del crédito.
3. Apoyo al proceso de reflexión y acercamiento con miras a una mayor integración financiera en la región.

### **Propuesta de conformar una Casa Financiera con sede en Montevideo**

Con aval del Comité Ejecutivo del Comité Regional Bancario, la Presidencia contrató, a la Consultora Tea Deloitte & Touche, para realizar un análisis de las alternativas jurídico- institucionales previstas en la legislación uruguaya que podrían ser utilizadas para la captación de fondos a nivel internacional por un conjunto de cooperativas financieras y bancos de la región.

Hemos constituido, en nuestra reunión del pasado 11 de marzo en Porto Alegre, Brasil, una comisión integrada por los Gerentes Generales del Banco Credicoop de Argentina y COFAC de Uruguay para analizar este informe y realizar propuestas.

El informe de TEA analiza comparativamente los aspectos normativos, impositivos y la inversión requerida de las diferentes opciones (Casa Financiera, Banco, Banco de Inversión, IFI y Soc, de Adm., de Fondos de Inversión)

La principal ventaja de la operación propuesta es la posibilidad de captación conjunta de fuentes internacionales (no residentes) en términos más beneficiosos para los bancos y cooperativas de la región que captando en forma individual.

Gestiones realizadas por los señores Manuel Mariño y Juan Diego Pacheco (SCC y ACI) ante el BIG y la Corporación Financiera habilitan a solicitar la participación de estos organismos en calidad de asociados al proyecto.

Es posible igualmente contar con el apoyo de la Ecumenical Development Cooperative Society (EDCS) cuyo directorio mundial se reúne en Montevideo durante este año.

### **Propuesta**

Analizando todos los contenidos, presentados a Ud. brevemente, nos permitimos sugerir lo siguiente:

- 1) Aprobar en general la propuesta de constituir una Casa Financiera con sede en Montevideo (Uruguay) para utilizar la legislación estudiada, según informe de Tea Deloitte & Touche.

2) Encomendar al Presidente y a la Comisión designada continuar con el estudio de factibilidad y presentar un informe al Comité Regional Bancario de América Latina.

3) Solicitar la cooperación de DID y pedirle:

- a) designe un técnico para diseñar el proyecto junto a nuestros técnicos;
- b) designe un gerente para dirigir la implementación del proyecto en su primera etapa;

4) Dar cuenta de todos los avances a nuestros asociados, al Presidente de la AIBC y al Consultivo de ACI- América.

Quedo a vuestras gratas órdenes. Muchas gracias.

# “Una experiencia de integración financiera cooperativa regional: La Tarjera Cabal”\*

*Rubén Manuel Vázquez\*\**

Dale alegría, alegría a mi corazón, dice Fito Páez, saludando a los amigos. Y esto sentimos hoy, los representantes de CABAL, al poder compartir con ustedes nuestras experiencias, en estas **Jornadas de Trabajo y Reflexión**.

Aquí, en Montevideo, ciudad estrechamente ligada desde hace más de una década, al desarrollo exitoso del **Sistema CABAL de Tarjetas de Crédito**.

En este marco, donde nos sentimos vinculados por el sentido de identidad y pertenencia común al **Ideario Cooperativo**, queremos exponer ante ustedes los resultados concretos de un proyecto: LA TARJETA DE CRÉDITO CABAL y mostrar cómo, apoyados en una línea de pensamientos que centra sus acciones en el **bienestar de la gente**, hemos construido un servicio financiero, que constituye una **herramienta estratégica** de nuestras cooperativas en función de:

- 1) Su desarrollo y presencia en la Sociedad;
- 2) Su vinculación permanente con los Asociados;
- 3) Su alta rentabilidad;
- 4) Y que centralmente, asegura la independencia económica y política de las Entidades Cooperativas.

Nuestras cooperativas de intermediación financiera son, como todos sabemos, el fruto de la asociación libre y solidaria de miles de voluntades individuales unidas orgánicamente para lograr, mediante la conjunción de sus capacidades económicas y financieras, instrumentar servicios que resuelvan las necesidades de la gente, mejorando su calidad de vida.

En nuestra América Latina, las cooperativas financieras fueron surgiendo como respuesta creativa y oportuna a las necesidades de financiación de los componentes pequeños y medianos de la economía que no eran, ni son, tenidos en cuenta por la Banca Tradicional.

La revolución tecnológica y el vertiginoso desarrollo de la informática han transformado radicalmente actividades bancarias, produciendo profundos cambios en la forma de prestación de los servicios financieros. Esto obligó a las mismas instituciones, que en una época seleccionaban su clientela, atendiendo casi exclusivamente las cuentas de mayor nivel económico, a que hoy estén girando 180 grados y desarrollen una agresiva política comercial para penetrar y ganar el mercado de los sectores socio- económicos tradicionalmente atendidos por las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Este dato de la realidad acrecienta la responsabilidad de nuestra misión y la razón de ser de nuestra existencia. No sólo por las entidades en sí mismas, sino fundamentalmente porque nuestra consolidación y crecimiento, mediante un aumento sustancial de parti-

---

(\*) Ponencia desarrollada en el Seminario del Comité Regional Bancario de la ACI para América Latina, Montevideo, Uruguay, 29 y 30/4/97.

(\*\*) Gerente General de CABAL Cooperativa Ltda..

cipación en el mercado, constituye siempre para todos los países del continente, un formidable reaseguro en la vigencia de las instituciones republicanas y la vida democrática.

**Estamos convencidos que no habrá jamás plena democracia política si no existe la democracia económica.**

En este contexto la Tarjeta de Crédito, que surgida hace varias décadas había tenido un desarrollo relativamente importante, es ubicada por la Banca Tradicional como la principal herramienta de vinculación con las personas y llave de otros negocios con los clientes para penetrar y ganar el mercado minorista. Esto ha llevado, a que los dos más grandes sistemas, Visa y Mastercard aparecidos hace un par de décadas atrás, hayan velozmente extendido su panorama en todas las regiones del mundo, particularmente en la presente década. En nuestra región han logrado insertarse y crecer mediante una amplia trama de relaciones estratégicas. Primero con los Grandes Bancos Comerciales Nacionales y Extranjeros y luego como complemento necesario de sus propios intereses, incorporaron otras instituciones menores pero, y esto no es un detalle, manteniendo en exclusividad en manos de la Banca Tradicional el manejo de su licencia y el dominio de su Know How.

Como respuesta a la necesidad de mantener su AUTONOMIA ESTRATEGICA en materia de productos y servicios, las más importantes Entidades Cooperativas Financieras de Argentina, Uruguay y Paraguay, venimos desarrollando desde 1980, el Sistema CABAL de Tarjetas de Crédito.

Las Tarjetas de Crédito fueron en sus orígenes, productos exclusivos para viajeros internacionales y con el avance de la automatización bancaria, se convirtieron en el instrumento ideal para el proceso de bancarización masiva.

No es casual que hoy, en todo el mundo, se hable del “Dinero Plástico” aunque el plástico sea tan sólo el soporte físico para sustentar la operatoria de una amplia variedad de servicios, cuyo fin apunta a fidelizar la relación del usuario con el banco emisor.

Por lo tanto, la tarjeta de crédito se convirtió en la llave estratégica de la relación de los bancos con los más amplios sectores de la sociedad. Estos no son, ni más ni menos, que los sectores que antes tenían cerrado el acceso al crédito, y que dieron origen al nacimiento de nuestras organizaciones cooperativas.

En su amplia mayoría no son viajeros internacionales, son los sectores de la sociedad que realizan casi la totalidad de sus compras en la ciudad que habitan, y que esporádicamente se trasladan dentro de su país o hacia algún país limítrofe y que demandan especialmente financiación para sus consumos cotidianos y otros servicios vinculados al mejoramiento de su calidad de vida y la de sus familias.

Por otro lado están los comercios, especialmente minoristas.

La masificación del “Dinero Plástico”- con diferente grado de avance en cada uno de nuestros países- está generando una singular relación de dependencia entre los comerciantes y los bancos. Para el pequeño y mediano comerciante la tarjeta de crédito se ha convertido en un instrumento indispensable para sostener su volumen de ventas y defenderse de las estrategias, cada vez más agresivas, de las grandes cadenas comerciales con capacidad financiera propia. De este modo miles y miles de comerciantes minoristas deben recurrir a los bancos para entrar en el circuito de las ventas con tarjeta.

Por eso decimos que hoy este producto es un instrumento formidable para consolidar y aumentar nuestra presencia en los sectores sociales tradicionales atendidos por las cooperativas., usuarios de servicios para los que la internacionalidad de una tarjeta de crédito es apenas un atributo de imagen, una ventana a través de la cual pueden mirar un mundo- como diría Ciro Alegría: “cada vez más ancho y ajeno”-.

La tarjeta constituye además, para las entidades financieras, un producto masivo, idóneo para montar estrategias de venta cruzada con otros productos y servicios financieros, tanto para personas como para comercios.

En la medida en que la estabilidad monetaria impulsa la reducción en las tasas de interés, baja el “spread” y como consecuencia, las entidades financieras se ven obligadas a equilibrar sus balances con mayores ingresos por comisiones. Esto va imponiendo en el mercado y correlativamente en la legislación financiera, la aparición de nuevos productos y servicios transformando las entidades financieras (de receptoras del ahorro público y colocadora de préstamos) en grandes canales de distribución y venta de, una cada vez mayor cantidad, de productos y servicios.

Los seguros de vida, los nuevos sistemas de jubilación privados, las aseguradoras de riesgos del trabajo, los débitos automáticos de impuestos y servicios públicos, la medicina prepaga y hasta los paquetes de turismo, son tan sólo algunas de las novedades, que año tras año, van incorporándose a la oferta de comercialización. Los usuarios de tarjetas de crédito y los comercios adheridos se convierten así, en bases de datos riquísimas e imprescindibles para el desarrollo de nuevos negocios.

Los servicios y productos bancarios de hoy se dividen básicamente en dos categorías:

Los tradicionales: cuentas corrientes con cheques, cajas de ahorro, plazos fijos, créditos personales y préstamos a empresas. La característica unificadora consiste en que su proceso de producción y entre al usuario puede ser resuelto internamente en la entidad. El volumen de operaciones para ofrecer estos productos a precios competitivos, es relativamente fácil de alcanzar. La tecnología y el Know How necesarios son los básicos de cualquier organización financiera. Para otorgar créditos personales, por ejemplo, no se requiere una escala de producción proporcional al tamaño del mercado nacional o regional, sino apropiada simplemente, a las características de cada institución.

La segunda categoría de servicios y productos financieros adquiere, año tras año, un peso estratégico cada vez mayor para las entidades. Son aquellos en los que ya no basta un volumen relativo de negocios, sino que exigen, para ser viables, una masa crítica a escala del mercado. Un ejemplo claro de esta categoría de servicios son las tarjetas de crédito con sus redes nacionales y regionales de comercios adheridos, de terminales de P.O.S. electrónicos y de cajeros automáticos.

De este modo, en nuestros países se fueron configurando las empresas licenciatarias y administradoras, de las dos grandes marcas internacionales de tarjetas de crédito. Visa y Mastercard. Son conglomerados de bancos comerciales, asociados en torno a uno u otro sistema internacional, con el objeto de administrar el producto de acuerdo a sus objetivos estratégicos, siguiendo los lineamientos internacionales de cada una de estas marcas, sus bancos dueños y licenciatarios locales establecen las políticas del producto, de acuerdo a sus propios intereses. Ante esta realidad, una veintena de organizaciones

cooperativas de intermediación financiera de Argentina, Uruguay y Paraguay optamos, hace tiempo ya, por desarrollar nuestro propio sistema de tarjetas de crédito. Preservando de este modo, nuestra autonomía y capacidad de decisión sobre el producto estratégico por excelencia para el proceso de bancarización masiva.

Hoy podemos afirmar que, el indudable progreso de este emprendimiento cooperativo, ha convertido a CABAL en un producto atractivo también para decenas de bancos comerciales y bancos públicos. Son en total más de sesenta las organizaciones de distinto tipo que, en la región, integran el Sistema CABAL bajo la conducción estratégica del Movimiento Cooperativo.

La red de distribución del Sistema CABAL, con distinto grado de desarrollo y variedad de prestaciones, abarca los territorios de Uruguay, Argentina, Paraguay, Brasil, Chile y Cuba, con casi medio millón de usuarios y más de doscientos mil comercios adheridos, y un volumen de ventas cercano a los quinientos millones de dólares en 1996. La tarjeta CABAL ofrece una cobertura geográfica acorde a las necesidades de los sectores atendidos por las organizaciones cooperativas de los países en los que se emite.

Sus servicios igualan o superan a los de las marcas internacionales, ya que frente a la rigidez operativa de éstas, CABAL es un sistema altamente flexible, que se adapta a las necesidades específicas de cada emisor, de acuerdo a la zona o al mercado en el que actúa.

Entre la diversidad de servicios de la tarjeta CABAL en los diferentes países podemos mencionar: Distintas metodologías de financiación y planes de cuotas, con o sin intereses; condiciones para la adhesión de comercios acorde a las características de cada mercado local; asistencia al viajero internacional, con amplia cobertura en todo el mundo (por acuerdo con la empresa Sur Asist); débitos automáticos de impuestos y servicios públicos y privados; catálogos de compras telefónicas; una publicación propia, la Revista CABAL, de distribución gratuita entre los usuarios; redes propias de Cajeros Automáticos; anticipos de dinero en efectivo, financiables o no; y muchos otros servicios específicos que no podríamos detallar en tan poco tiempo.

El Sistema CABAL ha desarrollado, a lo largo de los años, un profundo conocimiento del Know How específico del negocio de tarjetas de crédito en lo referente al marketing del producto, tecnología de procesamiento y administración, desarrollo de servicios inherentes a la tarjeta, seguridad y prevención de fraudes y demás aspectos preponderantes, que la convierten en un instrumento fuertemente competitivo.

Como sustento de este desarrollo comercial, CABAL cuenta con una red de cajeros automáticos propios en Argentina y muy próximamente en Uruguay, interconectada a su vez con otras redes, como Link y Banelco en Argentina, Redbanc y Bancomat en Uruguay, BESC, Bamerindus e ITAU en Brasil.

CABAL por contar con las normas ISO opera con las redes de P.O.S. electrónicos: Infonet de Paraguay, Fincimex de Cuba, Transbank de Chile, Posnet de Argentina y Multinet en Uruguay, de la que además somos copropietarios. Próximamente ingresaremos también, en la red P.O.S. Redecar de Brasil.

Las autorizaciones de ventas en comercios que no disponen de P.O.S. electrónicos, se atienden por intermedio de centros de autorización telefónica propios de cada región, desde Florianópolis, en Brasil, hasta Bariloche, en la República Argentina.

CABAL opera como un Sistema Abierto, con administradoras independientes en cada país. Estas administradoras locales tienen a su cargo el procedimiento de las transacciones, la seguridad del sistema, el desarrollo de nuevos servicios y la coordinación de las operaciones entre los distintos integrantes del Sistema.

En varios de nuestros países, la financiación del consumo por intermedio del “Dinero Plástico” es hoy uno de los servicios financieros más rentables, contribuyendo a sostener la satisfacción de otras necesidades de nuestros asociados.

En CABAL cada emisor retiene para sí las decisiones inherentes al análisis del riesgo crediticio, la asignación de límites de compra y crédito de cada usuario, la financiación de sus consumos mediante las diferentes modalidades y planes de cuotas, y otros parámetros básicos que brindan una gran autonomía de gestión, poniendo el centro de la rentabilidad de este servicio en las propias entidades. A diferencia de lo que ocurre con otros sistemas, los parámetros estratégicos y operacionales del producto, son determinados localmente por las entidades de cada país, de acuerdo a sus propios intereses y los de sus asociados.

Respondiendo a las exigencias de un mercado financiero cada vez más competitivo, el Sistema CABAL no se conforma con haber desarrollado una tarjeta de crédito que satisfice las necesidades de sus usuarios, por el contrario, seguimos trabajando para consolidarnos como una empresa administradora de medios de pago en un sentido integral.

Para eso también desarrollamos otros productos a disposición de nuestras cooperativas, tales como tarjetas de débitos, tarjetas nacionales rurales, tarjetas especiales bajo la modalidad de Grupos de Afinidad o Co- Branding con instituciones civiles, clubes deportivos, cadenas de supermercados u otras empresas de consumo masivo. Adelantándonos al futuro, ya estamos trabajando también en el desarrollo de tarjetas con microchip de memoria o microprocesadores, conocidas en el mercado como “smart card” o “tarjeta inteligente”.

Con orgullo cooperativo, podemos afirmar que CABAL no solamente es la única tarjeta cooperativa existente en la actualidad, es también una demostración de que se puede.

Se puede desarrollar un proyecto concreto de integración cooperativa regional, que ponga los beneficios del progreso tecnológico al alcance de los más amplios sectores de la sociedad, y no sólo de los grandes grupos económicos.

Se puede competir con eficacia en el sofisticado mercado actual de servicios financieros, bajo un modelo de gestión participativo y democrático.

Se puede, partiendo de la acción mancomunada y solidaria de nuestras organizaciones cooperativas, construir a escala regional, instrumentos y productos eficaces y competitivos, preservando a la vez la Autonomía Estratégica de nuestro Movimiento y de cada una de sus organizaciones.

Se puede satisfacer las necesidades de servicios de nuestros asociados, y colaborar con su progreso personal y su calidad de vida, y al mismo tiempo reafirmar el espacio propio y la misión de las cooperativas de intermediación financiera en el escenario actual.

Sin embargo, no estamos conformes con todo lo alcanzado por CABAL.

A las puertas del siglo XXI, la globalización y los procesos de integración regional

influirán cada vez más en nuestras economías nacionales, en los desafíos que deberán enfrentar las cooperativas, e incluso en la vida cotidiana de nuestros asociados.

Estos procesos de integración hoy son comandados por los grandes grupos económicos de capital transnacional, para continuar concentrando las riquezas y el poder de decisión.

Nosotros pensamos que el Movimiento Cooperativo puede y debe cumplir un rol claramente diferenciado en esta nueva realidad, democratizando los beneficios de la integración regional, tal como tiempo atrás lo soñaron Bolívar, San Martín, Artigas, Martí y otros liberadores latinoamericanos.

Con absoluta modestia, vocación de trabajo y voluntad integradora, las puertas del Sistema CABAL están abiertas a todas las cooperativas de intermediación financiera que quieran asociarse a este emprendimiento regional, porque estamos convencidos que, la integración de nuestras organizaciones es un escalón superior de la gestión cooperativa.

Porque nosotros, la gente de CABAL, la integración Cooperativa, se construye entre todos día a día, generando las condiciones de un mundo mejor y de una vida digna de ser vivida para todos.

Por eso hoy sentimos ganas y necesidad de expresarles, desde lo más profundo de nuestro corazón, que la cooperación no es sólo un modo de vida, es además un profundo sentimiento humanista.

Por eso nos sentimos plenamente expresados cuando ese hermano luminoso, que es Mario Benedetti dice:

“... esos otros y nosotros  
y los otros muchos más  
todos somos una patria  
patria es humanidad...”

Muchas Gracias