

Standards internacionales respecto del capital: ¿amenaza u oportunidad para las cooperativas financieras? (*)

L. R. Mc Veigh (**)

Sr. presidente, distinguidos invitados: “capital” es un término que significa cosas diferentes para diferentes personas. Está en la raíz de mucho de lo que hablamos en economía. Es la base del orden económico de la mayoría de los países del mundo. Hablamos de países capitalistas y de un mundo capitalista. Hablamos de los países socialistas de Europa Oriental, que están transformándose en países capitalistas. Empero, lo que realmente pensamos es “mercado libre” o “libre empresa”, porque los países socialistas también necesitan capital.

Donde en realidad surgen distinciones claras, por supuesto, es en la composición y características del capital y el concepto de propiedad que representa. Porque en distintos países/hecho, en diferentes organizaciones, estos atributos varían grandemente. Además, piensen en sus respuestas a las preguntas: “Por qué construir capital?” y “Cuánto capital es suficiente?” Créanme, obtendrían una amplia gama de respuestas a estas preguntas sobre el capital de una unión, del presidente del directorio, un gerente general o un regulador del gobierno.

El de capital es un concepto simple. Pero frecuentemente es causa de muchos entrecijos fruncidos.

Antes de empezar a discutir nuestra experiencia canadiense desearía repasar rápidamente nuestras estadísticas del sistema de uniones de crédito, de manera que ustedes puedan hacerse una idea de nuestro posicionamiento en el mercado y de la manera en que está estructurado nuestro sistema.

En Canadá tenemos mucho para celebrar sobre el éxito del movimiento de uniones de crédito. Nuestras 10 provincias, que se extienden desde el Atlántico al Pacífico, albergan unas 2400 uniones de crédito y cajas populares. La provincia de Quebec tiene una prolongada y honrosa historia cooperativa, acerca de la cual escucharemos más al señor D' Arnours.

En las restantes nueve provincias, Credit Union Central of Canada es la asociación comercial nacional e intermediaria financiera para las uniones de crédito de Canadá.

Credit Union Central of Canada sirve a las centrales provinciales de dichas nueve provincias y 950 uniones de crédito. Juntas, dichas uniones de crédito sirven a 4.500.000 canadienses, sobre un total de población de 29 millones de personas.

En 1997 los bienes del sistema son \$ 48 mil millones; los préstamos, \$ 35 mil millones; y los depósitos \$ 41 mil millones. Si convierto estas cifras en dólares tenemos: bienes por 34 mil millones; préstamos por 25 mil millones; y depósitos por 30 mil millones.

(*) *Extraído de la revista de la Asociación Internacional de la Banca Cooperativa N° 9/97, ICBA.ACI.*

(**) *Presidente de Credit Union Central of Canada.*

En términos generales, tenemos el 7% del mercado de servicios financieros domésticos de Canadá.

Estos son números... y ahora ¿qué hay acerca de la historia tras esos números?

Restringiré mis comentarios al sistema de unión de créditos canadiense fuera de Quebec. Nuestro sistema está estructurado en tres líneas: el nivel local, donde las uniones de crédito individuales sirven a sus socios; el nivel provincial y el nacional.

En la primera línea están las uniones de créditos individuales —con base local, instituciones registradas provincialmente, operando independientemente, cada una bajo la dirección de un consejo de directores elegidos por sus asociados. Las uniones de crédito de Canadá reflejan a las comunidades a las que sirven y, como tales, pueden ser muy distintas según dónde estén ubicadas en el país.

Nuestra mayor unión de crédito tiene \$ 5 mil millones en bienes, 32 sucursales y 230.000 asociados. Las 100 mayores uniones de crédito representan el 70% de los bienes de nuestro sistema y generalmente ofrecen una gama total de servicios financieros. Las 800 más chicas poseen sólo el 30% de los bienes y pueden ofrecer limitados productos y servicios adecuados a las necesidades de su masa de asociados. Como se puede imaginar, se torna difícil generalizar respecto de una unión de crédito típica. Sus necesidades de capital son distintas.

En el segundo nivel están las uniones de crédito provinciales centrales, que brindan liquidez y servicios financieros corporativos, y producen apoyo al desarrollo. Además, son el vínculo más importante entre las uniones locales de crédito y otras organizaciones cooperativas y sus gobiernos provinciales. Las uniones de crédito locales de cada provincia son accionistas de su respectiva central provincial.

El tercer nivel, o nivel nacional, es Credit Union Central of Canada, la organización que presido. Las centrales provinciales son miembros accionistas de Credit Union Central of Canada, como lo son un número de otras cooperativas de servicios financieros, incluyendo las compañías de seguros y ahorros del sistema.

Además, representamos uniones de crédito ante el Banco Central de Canadá (The Bank of Canada); el sistema nacional de clearing de cheques (Canadians Payments Association); la máquina de banco automatizada y el sistema de tarjetas de débito (Interac); el sistema de tarjetas inteligentes (Mondex); y por cierto, ante los reguladores federales y el gobierno federal.

Entendemos lo que es operar al lado de gigantes financieros. En mi país las uniones de crédito están a la sombra de los grandes bancos canadienses. Empero, el poder de esos muy grandes competidores hace que el rol que juegan las uniones de crédito sea más importante. Somos los únicos competidores que les quedan a estos grandes bancos.

A pesar de nuestros mercados especializados, todos estamos afectados por la globalización. Después de todo, nuestros asociados esperan que les ofrezcamos muchos de los productos y servicios que brindan nuestros grandes competidores. Y nuestros gobiernos están reclamando los mismos elevados standards de responsabilidad.

Es por eso que encuentros como éste son tan importantes. Nos permiten intercambiar ideas tanto sobre productos y servicios cuanto sobre cuestiones y oportunidades. La

construcción de una unión de crédito más fuerte necesita alcanzar y armar redes con otras organizaciones relacionadas, no sólo en los confines de nuestra región sino también a nivel global. Los beneficios ganados por estos contactos e intercambios siempre resultan esclarecedores y compensatorios.

Mencioné antes que el capital de la unión de créditos es único y diferente. A menudo se lo pensaba como la cantidad registrada en la sección de equidad de la hoja de balance -la diferencia entre bienes y compromisos-. Pero ese cuadro se ha difuminado, ya que los contadores han tenido alguna dificultad en decidir dónde registrar las acciones de los asociados. Muchas uniones de crédito tratan las acciones como equidad, porque representan el interés de propiedad de la masa de asociados en la unión de crédito. Pero otras uniones de crédito registran las acciones de los asociados porque eventualmente serán recuperadas al par por la unión de crédito.

Por supuesto, las diversas formas de instrumentos de ahorro y cuentas de depósito son deudas.

Por lo tanto, generalmente pensamos el capital como compuesto de las acciones de los asociados y las reservas (o como se las llama más comúnmente, ganancias retenidas).

Como en la mayoría de las instituciones financieras, el capital se usa para medir la salud financiera y la solidez de la operación. Existen otros tipos de mediciones financieras, por supuesto. La calidad de los bienes, liquidez, retorno en la equidad y pérdida por préstamos son algunas.

El Banco para Acuerdos Internacionales ha establecido standards de adecuación de capital para todos los bancos que operan internacionalmente. Estas normas se llaman normas BIS y, dicho sencillamente, requieren un capital de riesgo mínimo del 8% de los bienes.

Aunque este standard de capital no se aplica directamente a las uniones de crédito canadienses, nuestros reguladores han puesto en claro que las uniones de crédito deberán cumplir standards similares. Hemos establecido un standard de capital para las uniones de crédito de cada sistema provincial igual al 5% de los bienes totales.

Esto puede sonar más débil que el standard BIS, pero en realidad, sobre una base de peso del riesgo, a menudo excede el 8%, por nuestra elevada participación en hipotecas domiciliarias y menor participación en préstamos comerciales de riesgo.

En algunas provincias el objetivo ha sido ampliamente logrado o excedido. En otras no todavía, ya que la fuerza de los sistemas de uniones de crédito en Canadá varía considerablemente. Empero, sentimos con fuerza que estamos en la senda correcta.

Pero, claramente, las uniones de crédito de Canadá deben todavía hacer algunas construcciones de capital.

La formación de capital nunca ha sido fácil en las uniones de crédito. En realidad las uniones de crédito han estado tradicionalmente subcapitalizadas. Es fácil entender por qué, cuando se considera la naturaleza de las acciones de nuestros asociados y las ganancias retenidas. En las cooperativas, las acciones son condición para la membresía y prueba de propiedad. Pero estamos habitualmente hablando de una acción de valor fijo por asociado. Y no hay incentivo, de parte de los asociados, para poseer más.

Y donde se trata de ganancias retenidas, las uniones de crédito fueron fundadas sobre el principio de compartir ganancias por pago de dividendos y brindando más beneficios a los asociados. De modo que las ganancias retenidas son sólo una consideración entre varias opciones.

Empero, en los últimos años las uniones de crédito - por cierto en Canadá, pero también en otros países - han estado haciendo un esfuerzo por construir capital. El crecimiento: el costo de la nueva tecnología: intensa competencia, y un ambiente económico incierto: todos éstos son factores importantes.

Repasemos ahora algunos de los modos en que las uniones de crédito canadienses han estado construyendo capital. Como verán, no hay soluciones mágicas. Y a menudo las uniones de crédito combinan diversos enfoques.

1- La primera opción es **acumular ganancias retenidas**. Por supuesto, ganar ingresos y luego retenerlos es una manera lenta y metódica de construir capital. Las ganancias retenidas son permanentes -no hay que Volver a pagarlas a nadie- y no hay costo asociado en el sentido que los dividendos se pagan en capital accionario.

Uno de los desafíos que enfrentamos en Canadá - al crecer simplemente por ganancias retenidas- es la imposición. En Canadá pagamos un impuesto a los ingresos de cerca de 23%. Así, sólo conservamos unos tres cuartos de nuestras ganancias. Es por eso que las uniones de crédito a menudo prefieren distribuir las ganancias de nuevo a los miembros y hacer que éstos reinviertan en acciones de la unión de crédito en vez de sólo guardar las ganancias en la unión de crédito.

Aunque las ganancias retenidas son un bloque crucial de capital, a menudo es muy difícil ganar bastante para capitalizar el crecimiento esperado. He ahí donde surge la atención a las acciones, porque las acciones son a menudo una forma más rápida, aunque menos permanente, de construir capital.

2- Volviendo a las acciones, entonces, una opción obvia es **aumentar la inversión mínima de acciones requerida de cada asociado**. Muchas de nuestras uniones de crédito requieren que cada asociado compre aunque sea una sola acción, de 5 o 10 dólares. Pero mire, por ejemplo, una unión de crédito de Toronto, donde cada miembro solía tener \$25 en acciones, ahora deben tener \$150 en acciones. Tanto los asociados nuevos como los que ya lo son de antes tienen seis años para alcanzar los nuevos requerimientos - eso es \$25 por año-. El capital accionario por asociado de la unión de crédito aumentará significativamente. Las acciones pagan un pequeño dividendo anual. Cada asociado continúa teniendo un voto.

Pero, claramente, esta opción debe ser manejada con sensibilidad. ¿Habrá pérdida de asociados? ¿La mayor inversión de capital desalentará a nuevos asociados a ingresar? ¿Será una barrera para asociados financieramente pobres? Como concesión a estas preocupaciones la unión de crédito ha conservado el antiguo requerimiento por acción de \$25 para jóvenes y mayores. Y dejará a un lado el requerimiento si un asociado lo solicita por dificultades financieras.

La unión de crédito ha hallado que los asociados que usan la unión de crédito como su institución financiera primordial no tienen problema en agregar a su cuenta de acciones. Esto sugiere que no impide salir a la búsqueda de capital en los lugares más obvios. Por otra parte.

los asociados que están inactivos abandonan su condición de tales. La unión de crédito lo halla beneficioso al reducir los costos de mantener asociados inactivos en sus listas.

3- Un tercer bloque de construcción de capitales es **dar donaciones de patronazgo a los asociados, dándoles acciones en vez de efectivo**. Por ejemplo, al final de un año exitoso, una unión de crédito puede desear recompensar a sus asociados por depósitos o préstamos que han mantenido durante todo el año. En vez de pagar la donación de patronazgo en efectivo, que erosionaría la base de capital de la unión de crédito, se emiten acciones especiales para sus miembros.

Esencialmente, ésta es una transferencia de ganancias retenidas al capital accionario. Pero los beneficios para la unión de crédito son dobles. Primero, los pagos a los asociados son deducibles de impuestos. Si la unión hubiera retenido las ganancias, un cuarto se habría perdido en impuesto al ingreso. Al distribuirlo entre los asociados, que inmediatamente reinvierten en acciones, el 100% de las ganancias se conserva en capital.

Segundo, el proceso construye inmensa buena voluntad entre los asociados. Ellos ven que estas acciones adicionales representan valor, porque son una forma de ahorros que eventualmente pueden ser retirados.

Por supuesto, una unión de crédito debe estar en una posición razonablemente saludable para considerar el realizar una donación de patronazgo en primer lugar. Y debemos reconocer que las acciones que son redimibles “algún día” son una forma más débil de capital que las ganancias retenidas, que son permanentes.

Probablemente no más del 25% de las uniones de crédito tienen programas regulares de patronazgo en vigencia.

4- **La cuarta opción es emitir acciones preferidas**. Cada vez más las acciones preferidas son vistas como un medio atractivo de fortalecer los balances de las uniones de crédito. Una nueva clase de acciones es emitida, en la que los socios pueden elegir invertir. Estas acciones no conllevan voto, salvo en circunstancias inusuales, tales como una propuesta de disolver la unión de crédito. De modo que el principio de “un asociado, un voto” se mantiene.

A diferencia de los depósitos, las acciones no están protegidas por el seguro de depósito. Son de riesgo. Entonces ¿por qué los asociados eligen invertir en ellas? Porque pagan una alta tasa de dividendos, establecida a un nivel superior que la de depósitos, y porque el asociado confía en la capacidad de su unión de crédito de pagar la tasa de dividendos y eventualmente redimir las acciones.

Estas acciones se han tornado extremadamente populares entre los asociados de nuestras uniones de crédito grandes y medianas. Conozco acerca de una unión de crédito que promocionó la edición de las acciones con una atrayente tasa de dividendos. El total de la emisión fue vendido en término de una hora.

La mayoría de nuestras uniones de crédito grandes han emitido un cierto tipo de acciones suplementarias. Al prepararme para esta presentación revisé por si existe un patrón sobre cuánto capital es representado por este tipo de acciones. Hallé que no hay un patrón. Algunas uniones de crédito han emitido lo bastante de dichas acciones de manera que el capital accionario excede las ganancias retenidas. En otras uniones de crédito, aun después de emitir dichas acciones, las ganancias retenidas aún forman el 75% o el 80% del capital.

Pero ésta no es una opción para todas las uniones de crédito. Primero, una unión de crédito debe ser moderadamente exitosa para esperar tener una emisión exitosa de acciones. Si el riesgo es muy grande los asociados no comprarán.

Segundo, es capital caro porque la tasa de dividendos será más elevada que la de depósitos, para compensar el riesgo. Una unión de crédito debe poseer una estrategia para usar productivamente el capital, o no tiene sentido emitir las acciones. Y tercero, hay algunos costos legales y regulatorios asociados a la edición de una nueva clase de acciones preferidas a los asociados. Estos costos tienden a eliminar esta opción para nuestras uniones de crédito más pequeñas.

5- La quinta y última acción que deseo mencionar es la **emisión de una clase especial de acciones en el mercado bursátil**. La segunda de nuestras uniones de crédito se embarcó en un audaz experimento en 1992 al emitir una clase de acciones que se negocia en un mercado público de valores. Las acciones eran emitidas para **socios solamente** que a su vez tenían la opción de vender sus acciones en el mercado público, que podía incluir a otros asociados **y no asociados**.

La clave sobre la decisión de emitir estas acciones era ganar la confianza en la comunidad inversora, creando para sus acciones un mercado, dando así a la unión de crédito la opción de generar capital en el mercado libre cuando fuera requerido en el futuro. **Hasta ahora**, la unión de crédito no ha ido al mercado con una emisión de acciones de tesorería. **Hasta ahora**, sólo aquellos que han vendido estas acciones comerciales públicamente (asociados y no asociados) han logrado algún beneficio financiero de esta emisión de acciones.

El control reside aún en los asociados/usuarios de la unión de crédito que poseen las acciones de miembros con derecho a voto sobre la base de “un asociado, un voto”. Las acciones que se venden en el mercado público carecen del derecho al voto, salvo en circunstancias inusuales, tales como disolución o fusión, y cambio de valor de acuerdo al valor de los bienes de la unión de crédito.

Los miembros accionistas controlan la dirección de la unión de crédito. Pero las ganancias de la unión de crédito corresponden al beneficio de las acciones comerciadas públicamente, haciendo que aumenten su valor.

Desde 1992 las acciones públicamente comerciadas han más que duplicado en valor por un mercado equivalente hoy de 22 dólares la acción. El experimento es considerado un éxito por sus miembros. Empero, la verdadera prueba vendrá cuando la unión de crédito realmente salga al mercado para crear capital.

Como pueden imaginar, esta oferta pública de acciones por una sola unión de crédito ha generado mucho debate y controversias entre nuestras otras uniones de crédito. Las reacciones van desde un profundo interés al rechazo total. Muchos consideran que esta unión de crédito ha abandonado los principios cooperativos a fin de alcanzar un crecimiento rápido. Es instructivo que, hasta hoy, ninguna otra unión de crédito ha seguido este paso.

Aparte, debería señalar que el capital, o la necesidad del mismo, es parte de la razón para un reciente patrón de fusiones y consolidación de las Uniones de crédito. Unidades mayores pueden reunir capital de acciones adicionales más fácilmente que pequeñas uniones de crédito. Las fusiones crean una unidad lo suficientemente amplia como para emplear algunas de las opciones que acabo de describir.

Hasta este punto he comentado sólo respecto de capitalización en el primer nivel, o nivel de unión de crédito local. Pero un desafío significativo que afrontamos es cómo movilizar el capital dentro de nuestro sistema a fin de desarrollar productos y servicios que todos puedan compartir. ¿Cómo capitalizar a un comisionista de títulos? ¿A un proveedor de fondos mutuales? ¿Una compañía de trust? ¿Un proveedor de servicios de procesamiento de datos? Desearía que tuviéramos la solución para presentarla a ustedes, pero no la tenemos.

Las uniones de crédito desean adquirir servicios de una fuente común para lograr economía en escala. Pero no desean poner el dinero para capitalizarla. Desean los servicios o los productos, pero el proceso de movilizar el capital necesario se torna cada vez más difícil. De modo que ¿qué estamos haciendo al respecto?

En el pasado nuestro proceso seña: primero, lograr un consenso nacional: segundo, adquirir fondos de nuestras centrales provinciales en el segundo nivel: las que a su vez obtendrían de sus uniones de crédito asociadas; y luego, construir o desarrollar el servicio o producto.

Este proceso está bien si todos concuerdan y todos tienen el dinero que hace falta. Pero demasiado a menudo ése no es el caso. De modo que ¿qué hacemos?

Permítanme brindar un par de ejemplos.

Uno tiene que ver con nuestro nuevo comisionista de títulos y el otro con servicios de procesamiento de datos.

Hace varios años tomamos conciencia de que nuestros asociados reclamaban más opciones de inversión para su dinero que sólo depósitos. Querían poder diversificar sus ahorros en acciones, bonos y fondos mutuales. Estos son productos muy distintos que requieren training, información y tecnología. También requieren mucho dinero. En vez de tratar de crear la infraestructura requerida para ofrecer estos productos con éxito - lo que tomaría mucho tiempo - y en vez de comprar un comisionista de títulos o una casa de corretaje - que costaría mucho dinero- entramos en sociedad con una conocida casa de corretaje como tercera.

Creamos una nueva compañía que controlábamos pero en la cual nuestro socio tenía un significativo menor interés. Acordamos comprar todas las capacidades de training, información y procesamiento a ellos. Por medio de este arreglo limitamos nuestros costos y requerimientos de capital.

Los costos de esta “venture” se convierten mayormente en honorarios de transacción de servicios y quedan lejos de una elevada inversión de capital.

Volviendo a los servicios de procesamiento de datos: por dos décadas el proveedor primordial del servicio de procesamiento de datos ha sido una compañía de la que son dueños conjuntamente las uniones de crédito, otras cooperativas y empleados de la compañía. Ha brindado un buen servicio. Pero en esta era de constantes y rápidos cambios tecnológicos no tuvo los recursos para mantenerse a tono. Cuando el mayor accionista, otra cooperativa, decidió vender su interés, se les ofreció a las uniones de crédito la oportunidad de comprar, que declinaron. Las uniones de crédito estaban preocupadas por los significativos costos requeridos para capitalizar suficientemente el negocio, brindar los servicios de primera línea y alta tecnología que necesitan.

Entonces ¿qué pasó? Una gran compañía de software y procesadora de datos públicamente conocida en el mercado bursátil compró esta compañía. Se están desarrollando interesantes sinergias al tiempo que ambas operaciones fusionan sus destrezas. Esperamos lograr servicio aun mejor, menos caro que el que nos brindaba previamente nuestro anterior proveedor.

De manera que ¿cuáles son los temas o lecciones de estos dos ejemplos? Estamos reconociendo que ya no podemos hacer negocios del modo en que los hacíamos antes. Debemos identificar nuestro negocio central y concentrar nuestra energía - y nuestro capital - allí. No tenemos que estar en otros negocios de apoyo, o auxiliares, si lo podemos encontrar en otra parte. Si esta lógica suena familiar yo haría para ustedes referencia a la tendencia hallada en tantos gobiernos, hospitales, escuelas y otras corporaciones públicas hoy en día: la tendencia a sacar afuera los servicios.

Los gobiernos están encontrando, y nosotros también, que servicios Superiores, de costo eficiente, pueden ser obtenidos en el mercado, mejor que armarios y capitalizarlos nosotros mismos. Y existen variaciones de cómo arreglar el negocio (“joint ventures”, propiedad compartida, contratos, etcétera).

Otra dirección para manejar nuestras necesidades de capital es administrar más eficientemente nuestras hojas de balance. Cito una tendencia entre muchas de nuestras uniones de crédito más grandes, de seguir carpetas de hipotecas en forma de títulos, respaldados por Hipotecas. Vendiendo pedazos de nuestros bienes se reduce nuestra necesidad de capital. Seguimos administrando esas hipotecas como nuestras, pero están fuera de nuestro balance.

En forma similar, algunas uniones de crédito manejan nuevos requerimientos de capital, restringiendo conscientemente el crecimiento. La falta de capital puede hacer que las uniones de crédito sean menos agresivas en sus estrategias de tasas sobre préstamos y depósitos.

Ahora, ustedes podrían decir que al minimizar las necesidades de capital armando alianzas con otras partes, o manejando más eficientemente nuestros balances sólo estamos ante una “curita” puesta sobre el problema real de la adecuación de capital. Estoy de acuerdo. Las cuestiones fundamentales de crear más capital y distribuirlo más útilmente por todo nuestro sistema, permanecen.

Hemos intentado construir pools de fondos a los que se pueda acceder cuando sea necesario; y desarrollar modelos más eficientes de planificación que conduzcan a una más rápida toma de decisiones. Como ya dije, no hay soluciones mágicas, pero hemos desarrollado algunos enfoques innovadores al desafío de construcción de capital.

Al comienzo de mis comentarios dije que “capital” es un término que significa muchas cosas diferentes para personas diferentes. Lo estamos demostrando ya hoy. Espero haber contribuido a echar algo de luz sobre este tema para ustedes, desde nuestra perspectiva canadiense. Estoy ciertamente interesado en explorar hoy aquí vuestros modelos e ideas. Gracias por la oportunidad.