



**Investigación
en el Sector Cooperativo
de Ahorro y Crédito
en el Sur de América Latina**

**Álvaro Carella
Alejandro Hernández
Javier Pi León**

**DGRV
FUCAC**

Julio de 2003



Agradecimientos especiales

Los autores agradecen muy especialmente la colaboración de muchas personas que permitieron el acercamiento a las experiencias estudiadas y la revisión de los resultados.

En particular, se agradece a:

DGRV Sana Cruz: Dr. Albert Bettermann – Director Proyecto
Cooperativa Trapetrol Oriente Ltda.: Saúl Justiniano García – Presidente
Lic. Roberto Jordán Melgar – Gerente General
Cooperativa Jesús Nazareno Ltda.: Rolando Domínguez Soletto – Gerente General
Cooperativa San Martín de Porres: Lic. Javier Prieto Nagel – Gerente General
Cooperativa El Buen Samaritano: Lic. Carlos Zabala Oliva – Gerente General
Cooperativa El Alto Ltda.: Walter Rivas Pozo – Presidente
Cooperativa Santísima Trinidad: Lic. Jaime V. Céspedes Yáñez – Gerente General
Cooperativa San Luis Ltda.: Arturo Cuellar Urgel – Gerente General
Cooperativa La Merced Ltda.: Lic. Ronald Pol Sánchez – Gerente de Créditos
Mario Ortiz Terceros – Subgerente
Asoc. de Coop. Financieras de Bolivia: Lic. Hermes Peredo Peruque – Gerente General
Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras Bolivia: Lic. Juan Carlos Pizarro Achá
Lic. John Luis Rada Serpa
Banco Central de la República Argentina: Diego Bronn, Inspector
Federación Argentina de Cooperativas de Crédito: Dr. Simón Abel Groll, Presidente
Ricardo Ferrando, Gerente
Cooperativa La Plata: Nestor Faingold, Presidente
Cooperativa Policrédito: Horacio Benítez, Gerente
Pablo Apkiewicz, Presidente
Cooperativa CONCRED: Samuel Lewkowicz, Contador
Cooperativa BICA: Hugo Baroni, Gerente General
Norberto Mitchell, Asesor
Banco Credicoop: Leonardo Blejer, Gerente
Banco Central del Paraguay: María Epifania Rodríguez
INCOOP (Paraguay): Antonio Ortiz Guanes, Director General
Cooperativa Lambaré: Sr. Cabañas, Presidente
Eduardo Valenzuela, Gerente General
Cooperativa Mercado 4: Armando Martínez, Gerente General
Cooperativa San Cristóbal: Delicia Espínola, Directivo
Gustavo Gamarra, Gerente General
Cooperativa Sagrados Corazones: María Elena Arce, Gerente General
Cooperativa COPEC: Juan Centurión, Gerente General
Gladys Fretes, Presidenta
Cooperativa Universitaria: Francisco Barceló, Vicepresidente
Emilio Bellasari, Gerente General
Juan Pablo Céspedes, Jefe Financiero

Investigación en el Sector Cooperativo de Ahorro y Crédito en el Sur de América Latina

En varios países del sur de América Latina se han evidenciado crisis económicas profundas, con consecuencias perdurables en los sistemas sociales. Los mercados financieros presentaron fuerte inestabilidad, y los riesgos de insolvencia se generalizaron hasta grados inesperados.

Las cooperativas de ahorro y crédito no fueron entidades ajenas a estas crisis. Algunas cooperativas vieron incluso agravada su situación antes y en mayor grado que los bancos, pero otras en el sentido contrario, aumentaron su participación de mercado, ocupando espacios de otros competidores.

Entre DGRV y FUCAC, que han implementado conjuntamente importantes proyectos de fortalecimiento del sector, en todos los países del Cono Sur en el caso de DGRV, y en Uruguay en el caso de FUCAC, surgieron inquietudes que originaron la presente investigación. ¿Cómo afectaron las crisis a los sistemas cooperativos? ¿Qué características presentan estos mercados, aún asociados a la inestabilidad y a altos riesgos de insolvencia? ¿Qué comportamientos reflejan las cooperativas en este contexto? ¿Qué capacidades se evidencian en las cooperativas para superar las crisis de los mercados?

En la selección de los países para la investigación, se consideró que Chile había mostrado un comportamiento diferente, con resultados bastante alejados de la recesión que sacudió la región; en el caso de Brasil, se prefirió no considerarlo por las particularidades y complejidades que representa tanto su sistema financiero como el propio sector cooperativo, menos relacionadas con la realidad que se convivió en otros cuatro países del sur.

Se pretende que el valor agregado del estudio sea la identificación de fortalezas y debilidades de distintas experiencias, lo que permitiría inferir estrategias y medidas adecuadas. Para ello la investigación intenta nutrirse de un cuerpo conceptual amplio que considera aspectos relevantes como: el sistema financiero en el cual se desarrollan las experiencias, la regulación y supervisión a las que están expuestas, el tratamiento impositivo que reciben, las características de la gobernabilidad interna y la especialización de su negocio, y las habilidades desarrolladas en la administración de sus riesgos específicos. Cada uno de estos temas de por sí, justificaría una investigación específica, pero en este trabajo se intenta incorporarlos en un esfuerzo de síntesis, para relacionarlos como condiciones integradas entre sí y no ajenas al contexto de crisis, en el desempeño de las entidades.

Los resultados de la investigación permiten concluir a los autores que ha valido el esfuerzo reunir a Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay en un mismo trabajo, para asimilar sus similitudes y diferencias y para identificar en el desarrollo de unos, las amenazas y oportunidades de otros.

Argentina, con uno de los sistemas cooperativos más ricos y profundos de América Latina, decididamente desmantelado por parte de los gobiernos nacionales. Bolivia, con un sector cooperativo que compite con experiencias de microfinanzas que han sido tomadas como modelo por parte de muchas instituciones internacionales. Paraguay, donde el sistema cooperativo tiene una alta porción del mercado después del desprestigio de la banca tradicional. Uruguay, con procesos de concentración fuertes y donde la mayor parte de las cooperativas no pueden administrar ahorro de sus miembros.

A pesar de rasgos diferenciales e historias particulares, el sector cooperativo todo, en la región, tiene la oportunidad histórica de asumir un mayor protagonismo en la bancarización de los sectores populares, de incorporar herramientas que le permitan ampliar la operatoria y hacerla más eficiente, y de consolidar un rol y

una imagen propios. Existen trazos que permiten confirmar que compartiendo experiencias y asumiendo niveles de rigurosidad profesional homogéneos, el sector puede fortalecerse y facilitar realizaciones esenciales en el cumplimiento de su misión y en beneficio directo de sus miembros.

Capítulo 1

La crisis económica en el sur de América Latina

El contexto económico internacional ha sido muy adverso durante el 2002 debido al bajo crecimiento del mundo desarrollado y a una creciente aversión al riesgo por parte de los inversionistas internacionales, afectados tanto por los escándalos contables en los países centrales como por el default argentino y la incertidumbre electoral en Brasil. Estados Unidos sigue una política fiscal expansiva para paliar su desaceleración (crecimiento del 2.3%), mientras que Europa y Japón registraron crecimientos muy próximos al cero por ciento. A pesar de las disminuciones en las tasas de interés en Estados Unidos, las restricciones externas no dejaron de incrementarse para América Latina desde 1998.

Los países analizados siguieron durante la década del 90 un modelo de crecimiento económico estrechamente relacionado a los flujos de capitales financieros y en menor medida a la inversión extranjera directa. La crisis asiática de mediados de 1997 y la moratoria de la deuda rusa en el 98 llevaron los flujos de capitales a cifras netas negativas. Desde ese momento las tasas de crecimiento de han sido casi nulas y el ingreso per capita ha caído un 0.3% anual desde 1998.

El desempeño económico de América Latina fue pobre durante el año 2002, la región se vio fuertemente afectada por la crisis argentina (agudizada desde fines del 2001), con fuertes repercusiones en el ámbito financiero en los países objeto de este estudio. El continente se haya en una fase de retroceso económico, cuya magnitud más emblemática es el ingreso per capita que es hoy menor que hace cinco años y para alguno de los países estudiados inferior al de hace una década. Desde hace cinco años se observa una retracción de los flujos de capitales a la región, lo que potenció la baja del ciclo y ha quitado margen de maniobra para enfrentar los problemas externos que los países sufren. Los términos de intercambio se han deteriorado desde 1998 y el comercio intra región se debilitó por la crisis argentina, que afectó el comercio y el turismo con Paraguay y Uruguay, así como las remesas familiares que desde Argentina se giran a Bolivia y Paraguay.

La caída del PBI en los cuatro países analizados se vincula fuertemente con la contracción de la actividad económica en la Argentina. La inversión ha sido el componente de la demanda agregada más sensible a las fluctuaciones en los flujos de capitales, destacándose que en Argentina en cinco años la inversión se redujo un 60%. El consumo también se ha reducido, aunque su baja elasticidad ingreso hace que su erosión resulte muy leve. Las exportaciones en la región cayeron mas de un 4%, fundamentalmente porque las importaciones argentinas desde sus vecinos cayeron a menos del 50%.

En el ámbito fiscal la situación es un reflejo de la crisis; los primeros años de recesión (97 – 98) coincidieron con aumentos del déficit fiscal que logro financiarse con deuda publica. La restricción posterior obligo a reducir el déficit, buscando una mayor austeridad. Sin embargo, el éxito ha sido esquivo ya que los ingresos fiscales caen debido a la recesión y el costo del endeudamiento comienza a ser uno de los principales rubros de derogación para las tesorerías.

Como el Estado se ha ajustado en menor medida que lo que las restricciones de financiamiento exigen, el sector privado ha debido hacerlo fuertemente. El indicador de este ajuste es que de un déficit en cuenta corriente promedio del 5% en 1998, se paso a una situación de cuasi equilibrio en el 2002. Es decir, el ajuste se logra por el recorte del gasto privado, fundamentalmente en la inversión.

Los ajustes han pasado en general por los tipos de cambio, al reducirse el financiamiento externo; varios países han acudido a la flexibilización cambiaria como forma de recuperar su cuenta corriente. El tipo de cambio real ha aumentado un 70% en la región desde 1998, destacándose que en Argentina superó el 150%. Estas depreciaciones cambiarias han dejado fuertes secuelas para el gobierno y el sistema financiero y estas dos han sido las razones para que las correcciones cambiarias fueran en general un recurso utilizado en última instancia, cuando las reservas internacionales impedían la defensa de la moneda. Las crisis financieras han seguido a las correcciones cambiarias, con la posterior restricción crediticia interna que potencia los procesos recesivos. El crédito bancario ha casi desaparecido en algunos países, con una gran parálisis financiera ya que la demanda de crédito se ha reducido y los bancos no encuentran oportunidades de colocación en contextos de mayor riesgo macroeconómico y cambiario.

La inflación aumentó en la región, fruto de la devaluación y las políticas monetarias expansivas seguidas en algunos países. De todas formas las tasas de inflación no constituyen una amenaza para la estabilidad macroeconómica, aunque muestran el contexto de restricciones al financiamiento fiscal por una fuente distinta a la emisión.

En el ámbito social los países muestran el esperado correlato de sus deterioros económicos. Los mercados laborales han perdido dinamismo y el desempleo se incrementó en los cuatro países analizados al tiempo que el salario real cayó en casi todos los países. La pobreza ha mostrado una tendencia preocupante, luego de una década del noventa en que varios países siguieron un círculo virtuoso. Según la CEPAL Argentina, Paraguay y Uruguay muestran una tendencia a la exacerbación de la pobreza y su producto debería crecer en cifras muy importantes para cumplir la meta de la Declaración del Milenio de Naciones Unidas respecto a reducir la pobreza a la mitad entre 1990 y 2015.

ARGENTINA

La economía argentina recorre un duro proceso recesivo desde 1999, luego de que el modelo de crecimiento basado en un alto financiamiento externo se agotara a mediados de la década. En la primera mitad de los noventa el país se desprendió de las empresas industriales, comerciales y extractivas del Estado, obteniendo por tanto un fuerte flujo de IED, que creó las condiciones para un rápido crecimiento. Un régimen de tipo de cambio fijo generaba un entorno de estabilidad macro que alentó la entrada de capitales y permitió un nivel de gasto público difícilmente sustentable en el largo plazo. Una importante inflación en dólares encareció la economía, reduciendo la competitividad y abarató el acceso a bienes de consumo duradero de origen importado, creando la típica burbuja de consumo y financiamiento. Al agotarse los activos estatales, se esfumaron los fundamentos del modelo, dificultándose el mantenimiento de un régimen cambiario que exigía un fuerte respaldo en reservas internacionales. Sin embargo, el financiamiento externo de vinculado a fondos de inversión sustituyó los flujos de IED en el segundo lustro permitiendo la convivencia de altos déficit fiscales y comerciales. El sistema financiero se expandía captando recursos, bancarizando, financiando a las familias para la adquisición de bienes durables y a las empresas, fundamentalmente las privatizadas.

Hacia 1998 la retirada del financiamiento internacional de los mercados emergentes, agregó restricciones al modelo, comenzando un proceso contractivo con altos niveles de desempleo. Sin embargo, tanto el sector público como privado continuaron gastando como si dichas restricciones no existieran, aunque las crecientes dificultades para financiarse fueron apagando una máquina que había funcionado a gran velocidad. El régimen cambiario se mantuvo ya que los costos electorales de su abandono no estaban en condiciones de ser asumidos por el sistema político. El financiamiento del mismo comenzó a involucrar al sistema bancario, primero voluntariamente, luego en forma compulsiva cambiando una relativa fortaleza por una clara debilidad la que al ser percibida por el público creó las condiciones para una persistente corrida bancaria. El colapso se produjo en diciembre de 2001 cuando se restringe el acceso a los fondos de los ahorristas, lo cual generó un clima de inestabilidad política que se produjo la caída del gobierno. Casi inmediatamente se produce el default de la deuda pública y la pesificación asimétrica, un colosal cambio en las reglas de juego que paralizó la economía por varios meses.

El 2002 es la fotografía posterior a los dos hechos anteriores: caída del producto del 11% (20% acumulado en 4 años), PBI per capita en un nivel de 10 ejercicios atrás, el desempleo afectando al 22% de la PEA y casi la mitad de la población en situación de pobreza. La devaluación del 200% y una inflación moderada (41%) recuperó la competitividad permitiendo que la balanza comercial registrara un superávit del 16.4%, lo que junto al default arrojaron por primera vez en años un superávit en cuenta corriente. Algunos sectores primarios comenzaron una primavera a raíz de la fuerte competitividad ganada y de récords de cosecha, siendo la base para que las expectativas para el 2003 sean favorables.

URUGUAY

El modelo de crecimiento uruguayo durante los noventa buscó consolidar una estabilidad macroeconómica que el país había perdido a principios de los ochenta, apoyado en un ancla cambiaria. Esta política era consistente con altos flujos de capitales financieros, que financiaban al Estado y a los particulares. La economía se encarecía fruto de la abundancia relativa de capitales, el gasto privado se expandía fundamentalmente orientado a bienes durables. El país obtiene el grado de inversión a mediados de la década accediendo a financiamiento privado desde los países centrales a tasas moderadas. En los años 1998 y 1999 el gobierno que mantenía una política fiscal relativamente disciplinada expande el gasto público, financiando su déficit con deuda. A comienzos de 1999 Brasil, principal cliente comercial del Uruguay abandona su política cambiaria, abaratándose relativamente de manera muy importante. Este shock negativo detiene el crecimiento de la economía uruguayo, poniendo en tela de juicio el tipo de cambio real que el país mantenía. Desde ese

entonces el producto no ha dejado de caer, acumulando una retracción del 20% en cuatro años, el desempleo se ha duplicado en ese lapso y el déficit fiscal ha rondado el 4% del producto.

El 2002 refleja el fin del modelo, debido a los efectos de la crisis argentina que produjo una importante retracción en la demanda externa e interna y alejó los flujos de capitales a los que el país había tenido acceso a un costo muy bajo. El sistema financiero empieza a ser atacado por movimientos especulativos y escándalos de gran magnitud que originan una fuerte corrida tanto por la profundidad como por la duración, que debilita las reservas internacionales del BCU y obliga a abandonar la política de bandas cambiarias sostenida en una década. El colapso de medio sistema bancario, hace desaparecer el crédito interno, profundizando la crisis del sector real. El PBI cae un 12%, el desempleo llega al 19% (record desde que el país lleva estadísticas), la producción industrial retrocede a niveles de hace 20 años y las importaciones caen un 31%. Sólo el sector agropecuario parece encontrar un círculo virtuoso fruto de una recuperada competitividad y de precios adecuados en algunos rubros.

BOLIVIA

Bolivia ha seguido durante los noventa una estrategia de mediano plazo a través de la cual buscó una mayor estabilidad macroeconómica y estimuló el crecimiento. Los progresos en esta materia han sido significativos, sin embargo los últimos tres años han mostrado un retroceso de consideración. La desaceleración del producto es marcada desde 1999, los niveles de crecimiento promedio en el cuatrienio han sido menores al 1.5%, lo que en función del aumento de la población determina que el producto per capita sea menor en el 2002 que en 1998..

La desfavorable evolución en materia de precios de los productos exportables, afectó la minería, el agro y la industria; lo que agregado a la devaluación de Brasil en 1999, la desaceleración de la economía norteamericana desde el 2001 y la crisis argentina de fines del 2001 y 2002, provocaron un fuerte impacto en toda la actividad económica boliviana. Es importante marcar que el combate acelerado a los cocaes desde el 2000, provocó una fuerte reducción de la demanda interna, ya que los recursos ingresados al país por este concepto son importantes.

La contracción en la demanda y una política monetaria restrictiva determinaron una inflación muy baja, tanto en términos absolutos como con relación a la historia del país, ya que en promedio el último cuatrienio es inferior al 3% anual.

PARAGUAY

La economía guaraní viene recorriendo un proceso recesivo iniciado desde la devaluación brasileña de enero de 1999. El PBI ha tenido tasas de crecimiento moderadas en los últimos cuatro años, con un relativo repunte en el 2001 y una contracción en similar en el 2002. Este proceso determina que el producto a precios constantes sea prácticamente el mismo al cierre del 2002 que en 1998.

La recesión y la depreciación de la moneda local hacen que el PBI per cápita paraguayo sea de USD 940 anuales, el más bajo en los últimos diecisiete años luego de un pico de casi USD 2.000 en el año 1996.

La inflación ha sido moderada, registrándose un 14.6% de aumento de los precios minoristas, esto es prácticamente el doble que en el año 2001 (8.4%). El guaraní se depreció un 49.7% en el año con relación al dólar, la devaluación monetaria más grande que el país sufrió en los últimos quince años.

La difícil situación económica impacta en la recaudación fiscal, determinando que el peso del déficit sobre el PBI se duplique respecto al año 2001, pasando del 1.1% en dicho período al 2.5% en el 2002.

El sistema financiero se ha visto impactado por la recesión y la devaluación con un fuerte aumento de la morosidad que alcanzó el 14%. Las tasas activas se incrementaron para recoger el mayor riesgo de crédito y las de guaraníes para absorber el riesgo cambiario (en dólares rondan el 9.5% y en moneda local el 53.6%).

Paraguay, al igual que los demás países de la región registró durante algunos años balanzas comerciales deficitarias, lo que comienza a corregirse fruto de las modificaciones de tipo de cambio real acontecidas en la región durante el 2002. Igualmente el pasado año fue deficitario en sus transacciones de bienes con el exterior en 612 millones dólares, un 30% menor que el del 2001 a causa de la devaluación y la recesión que redujeron las importaciones.

Capítulo 2

Descripciones del sector cooperativo en los países investigados

En esta sección se procede a describir orígenes, características particulares y señales que identifican de acuerdo a los datos recopilados por los autores, la situación actual de los sectores cooperativos de ahorro y crédito en los países seleccionados para la investigación.

En primer lugar se realiza una introducción al sistema financiero de cada país, sintetizando información sobre los agentes financieros que compiten en el mercado, su significación y el condicionamiento del mismo a la actividad de las cooperativas.

Luego se procede a realizar una descripción de los sistemas de regulación y supervisión, y del tratamiento fiscal, que se aplican a cada caso.

La descripción pasa posteriormente a introducirse a aspectos internos del sector, remitiéndose fundamentalmente a temas relacionados a la gobernabilidad y a la especialización de la operatoria de las cooperativas, dónde enfocan su actividad y los grados de diversificación de su negocio.

Finalmente se refiere a los principales rasgos encontrados en las capacidades internas de administración de las cooperativas de ahorro y crédito, desde los principales riesgos de la actividad. De una manera básica se pretende desde allí, esbozar debilidades y oportunidades esenciales que posteriormente en la comparación de los casos, permita trazar niveles y tipos de desarrollo y experiencias replicables en otras organizaciones y países.

Paraguay

1. Sistema Financiero

En el sistema financiero paraguayo participan los siguientes actores que están regulados por el Banco Central Paraguayo:

- 7 sucursales de bancos extranjeros
- 7 bancos nacionales con participación extranjera mayoritaria
- 3 bancos nacionales con participación local mayoritaria
- 1 banco estatal
- 20 financieras
- 4 sociedades de ahorro y crédito para vivienda

Las cooperativas de ahorro y crédito con actividad registradas en el último censo del año 2000 ascendían a 280, las cuales captan depósitos de sus asociados y no están reguladas por el Banco Central Paraguayo.

Una característica importante del sistema financiero es su bajo nivel relativo de intermediación donde el total de depósitos a septiembre del 2002 era apenas superior a los 1.000 millones de dólares; la ratio depósitos /PBI es menor al 25% que el de Uruguay después de la crisis del año 2002.

El nivel de dolarización de los depósitos es superior al 70%.

La frecuencia e intensidad de crisis financiera es también otro rasgo importante, donde en el año 1995 y 1997 quebraron muchas instituciones de intermediación financiera, y en el año 2002 la caída del Banco Alemán perteneciente a un grupo financiero de origen uruguayo y con presencia también en Argentina, volvió a

sacudir fuertemente al mercado, dado que era uno de los bancos más grandes y más prestigiosos del sistema.

Desde 1995 a la fecha han cerrado 12 bancos, 20 financieras y 4 sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda. El total de entidades que cerraron en siete años representa el 85% del total de entidades que hoy están reguladas por el Banco Central Paraguayo.

Se anuncia el retiro de otros bancos y financieras del sistema, a su vez las perspectivas de la rentabilidad del sistema bancario se ven cuestionados por los siguientes factores:

- alto nivel de morosidad, 22% en los bancos y 16% en financieras, como consecuencia de la recesión de la economía paraguaya, la alteración de los precios relativos al haber devaluado un 50% en el año 2002 y la caída de las carteras con el sector no financiero por necesidades de liquidez
- baja del volumen de negocios por retiro de depósitos. A su vez, el gobierno anunció que los depósitos del Estado serán transferidos al BCP, lo que agravará la caída del stock de depósitos y obligará a mantener porcentajes altos de fondos líquidos.
- aumento esperado en la dolarización de los depósitos con su impacto negativo en el margen financiero.

Con relación a la participación de las cooperativas de ahorro y crédito en el sistema financiero paraguayo, ésta es muy peculiar dada su alta participación en la captación de ahorros totales, cercana al 15% (fuentes del BCP lo sitúan en 8%, y fuentes de las cooperativas de ahorro y crédito en 20%) según nuestras estimaciones, y por no estar reguladas por el Banco Central Paraguayo.

A diferencia de lo analizado en relación con el resto del sistema financiero, las cooperativas han crecido y se han desarrollado fuertemente a partir de 1995 como consecuencia de anteriores crisis bancarias, donde el prestigio del que gozan les ha permitido absorber parte de los depósitos que fugaron del circuito bancario.

A partir de 1995 comienzan a ser las cooperativas validadas en el mercado como una opción para los depositantes del sistema, mientras que, hasta esa fecha sólo lograban el pequeño ahorro de quienes requerían el servicio de crédito. Al haberse validado como alternativa de ahorro les permitió crecer en forma acelerada.

Si bien consideramos que las cooperativas enfrentan amenazas que más adelante analizaremos, no hay dudas que se han fortalecido mucho en imagen y pueden ser instrumentos importantes en los procesos de bancarización en el Paraguay.

2. Regulación y Supervisión

El tema de la regulación y supervisión, es el que está en pleno debate actualmente¹ en el sector cooperativo en Paraguay, y se percibe mucha sensibilización en relación con este tema, donde la manera que se termine resolviendo podrá ser determinante para el futuro de las cooperativas de ahorro y crédito.

Como ya mencionáramos como un aspecto llamativo del sistema financiero paraguayo, las cooperativas tienen una participación muy importante en la captación de ahorro y están por fuera de la regulación y supervisión del Banco Central del Paraguay.

Las cooperativas de Paraguay tienen consagrada en la Constitución de la República su independencia y autonomía. Por ley el Incoop (Instituto Nacional de Cooperativismo) dependiente del Ministerio de Agricultura y Ganadería es quien tiene las facultades por ley de realizar la regulación y supervisión de las cooperativas.

1 El trabajo de campo se realizó en Paraguay en el mes de febrero, cuando aún no habían sido resueltas las iniciativas de supervisión de las cooperativas por parte del BCP. Finalmente, las cooperativas no vieron modificadas sus relaciones de supervisión, manteniéndose en el área del Incoop. Todo el texto se mantuvo considerando que era de interés el proyecto de supervisión presentado por el BCP, y su comparación con las actuales normas para el sector cooperativo en el resto de la región.

El Incoop jugó y juega un papel muy activo en el proceso de constitución y auge de las cooperativas en la década de los '90, cuando se constituyeron masivamente cooperativas barriales. Ese instituto especializado de cooperativas orientó la formación de un importante número de entidades y les otorgó su personería jurídica. Por otra parte, es el único instituto al que deben presentar información económico – financiera, haciéndolo con periodicidad anual. Si bien el Incoop tiene todas las potestades para la supervisión y para generar normas en el sector, sus debilidades de estructura operativa le ha impedido generar exigencias suficientes de información, revisión y evaluación.

Por tanto las cooperativas de ahorro y crédito no están obligadas en la práctica a cumplir ninguna relación técnica de gestión, más allá de la voluntad propia de autorregulación que establezcan en sus estatutos o en sus políticas prudenciales.

Ante el crecimiento de las cooperativas en el sistema financiero en los años '90, el BCP comenzó a recibir cuestionamientos por parte de los organismos internacionales de crédito, por no cumplir con su papel de regulación y supervisión de todos los agentes financieros.

En 1996 comienza un proceso conjunto entre el BCP y el Incoop para que éste los fiscalice, básicamente en estándares de plan de cuentas, central de riesgos y criterios de provisiones de cartera donde el BCP le sugería la normativa y los sistemas de reportes y seguimiento para que el Incoop lo ejecutara.

Dicho proceso no tuvo avances y en 1999 un técnico del BID realiza un diagnóstico de las cooperativas donde se plantea que el sector no podía seguir sin regulación; con dicho insumo se diseñó el régimen de regulación y supervisión que está en debate.

La norma plantea que todas las cooperativas que captan depósitos serán reguladas por el BCP, las que registren un nivel de ahorros superiores a USD 1.500.000 serán supervisadas por la SIIF, y las de menor monto por el Incoop.

La normativa refiere tanto a los aspectos organizacionales como a los alcances de la operativa y la definición de relaciones técnicas. En los aspectos organizativos define las estructuras de gobierno y sus funciones, como así los requisitos para poder participar en los mismos. Incorpora restricciones importantes como la exigencia de tener una experiencia mínima de 3 años en niveles de gestión o control en el sector financiero o cooperativo para integrar el Consejo de Administración o Vigilancia, y la exigencia de título universitario en administración, finanzas o economía para ser Gerente General.

El proyecto no genera restricciones evidentes a la actividad actual del sector cooperativo. En cuanto a las relaciones técnicas es similar a las regulaciones en los países de la región, donde los aspectos más novedosos refieren a que, si bien no exige un capital mínimo para funcionar, la relación de patrimonio y sus activos de riesgo lo fija en 12% (para los bancos es 10%) y pone límites de concentración de créditos, que por socio no puede superar el 2% del patrimonio. A su vez los créditos recibidos de entidades públicas y organismos internacionales no podrán superar el 20% del patrimonio.

Las cooperativas se oponen con fuerza a este proyecto y el tema se dilucida en la Suprema Corte de Justicia. Los cuestionamientos más importantes de las cooperativas son:

- el BCP está muy politizado y que sufre la presión de los bancos y el objetivo de los proyectos es debilitar a las cooperativas.
- que es una intromisión en la autonomía de las cooperativas y por lo tanto es inconstitucional.
- fundamentalmente se oponen a que regulen el funcionamiento de sus cuerpos directivos y los requisitos para acceder a los cargos directivos y gerenciales
- por otro lado plantean la incompetencia técnica del BCP, donde han quebrado muchos bancos y financieras y por tanto su discrecionalidad, en un marco de falta de capacidad y desprestigio, puede afectar a las cooperativas.

El Incoop también está en contra del proyecto y plantea que la supervisión del sector es competencia propia. Las cooperativas plantean que están a favor de que exista un cuerpo normativo y supervisión, pero por fuera del BCP.

Las alternativas que nos han planteado pasan por:

- fortalecer el Incoop para que pueda cumplir el rol
- otros plantean que el Incoop tendría que salir de la órbita estatal para poder regular y supervisar

- otra alternativa es crear un órgano nuevo, proveniente del sector cooperativo, que cumpla dicha misión con el asesoramiento de organizaciones internacionales.

El BCP manifiesta que su intención es fortalecer a las cooperativas para desarrollar el ahorro popular, y que por los estudios que han realizado sobre unas ocho cooperativas que tienen captación de depósitos mayor a U\$S 1.500.000, ha determinado que cuatro de éstas requerirían un plan de adecuación de tres años para cumplir la normativa.

Como comentario general, no nos parece pertinente opinar sobre este debate de cuál debe ser el órgano que cumpla el rol de regulación y supervisión, pero sí parece imperioso que exista un cuerpo normativo con regulación prudencial adecuada que brinde transparencia y solidez al sector cooperativo, y que el órgano que lo asuma deberá tener las potestades y poder suficiente para hacer cumplir la normativa definida.

Consideramos que si se posterga la resolución de este tema, el prestigio del que hoy gozan las cooperativas se podría revertir si aparecen instituciones cooperativas insolventes, generando un efecto contagio en el resto de las instituciones.

3. Impuestos

Las cooperativas de ahorro y crédito no tributan ningún impuesto en su actividad habitual con sus asociados, a diferencia de los países de la región. Esto es una ventaja comparativa importante, que recoge el espíritu de la Constitución del Paraguay que consagra al cooperativismo como una modalidad a fomentar.

De todas maneras creemos que la exposición de las cooperativas es alta en cuanto al riesgo regulatorio, donde, y de acuerdo a la experiencia demostrada en otros países vecinos, la recesión y los abultados déficit fiscales llevan a los gobiernos a extender con rapidez la base imponible de sus tributos.

A su vez el crecimiento vigoroso de la captación de ahorros en el sector cooperativo genera más incentivos al gobierno a incluirlas en el régimen fiscal que abarca a los agentes financieros. Las cooperativas tributan por operaciones que realicen con terceros, como por ejemplo los comercios con organismos para el cobro de facturas, pero esta operativa es marginal.

4. Gobernabilidad

No haremos consideraciones conceptuales con relación a los temas de gobernabilidad, dado que la teoría de la agencia ampliamente difundida en estudios sobre cooperativas, los abarca.

Las entrevistas con actores calificados y la información contenida en las memorias de las cooperativas nos permiten realizar las siguientes consideraciones:

1) GRUPOS DE INFLUENCIA

- los cuerpos directivos en Paraguay presentan una alta independencia de grupos de presión, ya sea estos políticos partidarios, religiosos o gremiales
- si bien en sus orígenes entidades religiosas fueron propulsoras de varias cooperativas de ahorro y crédito, aquellas nunca intentaron hegemonizar los órganos de gobierno y su participación fue minoritaria, incluso en las primeras etapas de su formación
- a su vez la política partidaria no ha visualizado en las cooperativas un centro de militancia y conquista de espacios de poder
- existen especulaciones de que una minoría entre las cooperativas, presentan influencias de grupos económicos importantes.

2) IDENTIFICACION CON LA COMUNIDAD

- se percibe una alta identificación de las estructuras de directivos con su comunidad (barrial en la mayoría de los casos) o de grupos de afinidad en otros casos (por ejemplo profesionales universitarios).
- el auge de las cooperativas en la última década lleva a que haya una importante participación de los socios en las instancias electivas y en los órganos de gobierno.
- se estima una alta capacidad de movilización contra medidas que perjudicaran a las cooperativas

3) PROFESIONALISMO

- si bien en los cuerpos directivos los socios que participan han adquirido experiencia en el funcionamiento de la cooperativa y participan en cursos de capacitación, en la gran mayoría de los casos no tienen formación profesional en administración financiera o afines y como se ha comentado, no hay requisitos técnicos al respecto. La opinión del BCP respecto a la idoneidad de las direcciones de la mayoría de las cooperativas, es negativa.

4) ALCANCE DE SUS ROLES

- tienen una intensa actividad de representación y defensa gremial
- en la mayoría de los casos su participación en el co-gestionamiento de la cooperativa es alto, a través de los directivos de los órganos de gobierno como así de la presencia de comités de gestión para temas específicos (créditos, comunicación, planificación, solidaridad, etc.)
- se evidencia mucho celo de los dirigentes en evitar la gerentocracia en las cooperativas.

5. Especialización

El sistema cooperativo de ahorro y crédito paraguayo estuvo desde sus orígenes concebido para desarrollar servicios financieros a familias.

Existen en Paraguay cooperativas de producción que tienen destacada relevancia por representar alrededor del 50% de la producción nacional; tienen un peso importante en la generación de productos exportables y han incorporado en régimen de multiactividad el ahorro y crédito para optimizar el manejo financiero de sus socios.

Las experiencias de cooperativas que en exclusividad realizan ahorro y crédito son posteriores, desde fines de la década de los 60's y principios de los 70's. Han surgido orientadas a movilizar el ahorro barrial o de grupos de afinidad como los casos de cooperativas de profesionales. En ese sentido han jugado un rol muy importante en el proceso de bancarización de los sectores populares, incluyendo trabajos con la comunidad, de educación en la administración del presupuesto familiar para facilitar la generación de ahorro. El impacto social ha sido muy alto en muchas experiencias, desde la posibilidad de financiar el saneamiento y el empedrado en un barrio, hasta generar oportunidades de desarrollo profesional a recientes egresados de las universidades.

El negocio de intermediación habitual entre las cooperativas paraguayas consiste en la captación de ahorros vía capitalización, cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo, los que se canalizan a otorgar créditos al consumo bajo la modalidad de créditos a plazo fijo, amortizables y tarjetas de crédito.

Existen algunas cooperativas que financian a pequeños empresarios, y otras que comenzaron a diversificar su negocio mediante líneas de crédito hipotecario y a pequeñas empresas. En el primer caso tanto la lógica y metodología de evaluación del riesgo como los productos, son iguales a las tradicionales en la operatoria de atención de consumo; en cuanto a experiencias de diversificación, el volumen de negocios constituido es aún muy marginal.

La especialización en el segmento familiar sin embargo no ha llevado a innovaciones en la generación de productos (si bien ofrecen tarjetas de crédito y de débito) o metodologías de evaluación de riesgos.

En relación a los productos no se han desarrollado cuentas múltiples en base a la tarjeta de débito, que permita la expansión del pago de salarios (metodología de productos que ha permitido en otros países de la región una masificación en la bancarización de las familias). Los criterios de evaluación de riesgos no se han basado en el desarrollo de sistemas de evaluación por criterios estadísticos como es el caso del credit scoring; en las cooperativas está generalizada la actividad de comités de créditos que actúan sobre criterios tradicionales de experiencia y conocimiento personal de los asociados.

Estas consideraciones implican la observación de que experiencias de especialización en el segmento familiar en otros países, han desarrollado instrumentos y metodologías de gestión que no se aplican en su mayoría en la experiencia paraguaya, lo que representa una oportunidad tecnológica ante el desafío de una alta participación relativa en los procesos de bancarización de los sectores populares.

Con relación al financiamiento a micro y pequeñas empresas que como señaláramos es muy incipiente; una restricción que van a enfrentar es no poder acceder a las líneas del BID, principal fuente de fondos externos con aplicación específica y condiciones adecuadas de precio y plazo, al no estar reguladas por el BCP.

Si bien el financiamiento a pequeñas y medianas empresas es el otro segmento tradicional de las experiencias cooperativas, donde además es de un elevado impacto social fundamentalmente en países con dificultades de empleo, para que las cooperativas en Paraguay generalicen y expandan dicha actividad, requerirían un programa de fortalecimiento institucional que apunte al desarrollo de capacidades y metodologías de gestión específicos para la gestión de un segmento que posee complejidades superiores a la administración del riesgo de personas.

Otro rasgo de especialización es que las cooperativas trabajan casi en exclusividad en moneda nacional y no captan ahorros en dólares, a pesar de que el mercado de captaciones en dólares representa el 70% del mercado.

6. Administración de Riesgos

a- RIESGO DE LIQUIDEZ²

En este sentido la regulación prudencial determina en los intermediarios financieros un nivel de encaje obligatorio que las instituciones deben mantener en efectivo en sus cajas o en depósitos a la vista en el Banco Central. Las cooperativas en Paraguay al no estar reguladas no tienen este requisito de encaje obligatorio.

En los casos que estudiamos se pudo observar un componente de disponibilidades y colocaciones bancarias a corto plazo que representaba un porcentaje significativo (en promedio del 25%), pero en la mayoría de los casos no refería al cálculo de un encaje técnico asociado al análisis de su flujo de fondos y de la volatilidad histórica de sus depósitos.

Aquí confluyen por un lado la ausencia de instrumentos de análisis financieros adecuados, y por otro lado la percepción de que existe una imagen y credibilidad muy importante en las cooperativas y que ésta no se va a revertir.

De todas maneras los niveles de liquidez son adecuados en el presente y se ve un manejo conservador de las colocaciones los que casi en su totalidad están en colocaciones a corto plazo en los bancos sin tenerlas comprometidas en inversiones de riesgo, y sobre los que se realizan un seguimiento periódico.

La exposición más riesgosa es la de descalce de plazos, donde el plazo promedio de los créditos es sensiblemente superior a la de los depósitos (con un componente muy importante de cajas de ahorro), y si bien el financiamiento con patrimonio es importante superando en todos los casos el 20% de los activos, un porcentaje elevado está comprometido en cartera vencida e inmovilizado de gestión.

En la medida que existe una crisis de confianza, el descalce de plazos podrá provocar una crisis de liquidez.

² El riesgo de liquidez contiene principalmente la eventualidad de que la cooperativa no pueda devolver en tiempo y forma las obligaciones por depósitos de sus socios y otros pasivos.

b- RIESGO CREDITICIO³

Las cooperativas de ahorro y crédito del Paraguay, al no estar reguladas no están obligadas a cumplir con normativas específicas de valuación y calificación de carteras. De todas maneras, en la mayoría de las cooperativas estudiadas se aplicaba el criterio de previsión de cartera que se exige a los bancos.

La evidencia empírica muestra que el nivel de morosidad en los bancos es del 22%, en las financieras es 16% y en las cooperativas es inferior al 12%.

Es difícil evaluar si la menor morosidad en la cartera de las cooperativas obedece a que no están sometidos a la regulación ni a las inspecciones del Banco Central que permita una revisión de los criterios de provisiones y las políticas de refinanciación de cartera que escondan niveles superiores de morosidad.

Son muchos los ejemplos en América Latina donde las cooperativas tenían un manejo discrecional de las refinanciaciones de cartera, e instituciones que mostraban índices saludables de cartera vencida cuando se terminaba el ciclo de refinanciaciones se hacía imposible mantener dichos guarismos.

Nos remitimos también a las consideraciones realizadas en el tópico de Especialización en relación a la metodología de evaluación de créditos y al proceso de aprobación de los mismos.

Deseamos resaltar algunos aspectos que consideramos muy saludables y que pueden explicar la menor morosidad relativa de las cooperativas en el sistema financiero.

- el tener su cartera en moneda nacional, donde el impacto de la devaluación en el año 2002 no afectó la capacidad de pago de sus socios, cosa que en los bancos fue relevante
- la existencia de topes de crédito exigentes que permite tener un portafolio de créditos muy atomizado
- niveles de tasa de interés activa inferiores a la de sus competidores que protege contra la selección adversa
- mantener relaciones de crédito a capital que van desde 1 a 4 a 1 a 10, generando una protección en cuanto a cobertura
- por último su especialización en el sector de familias que en épocas de crisis y recesión han mostrado niveles de solvencia superiores a los de grandes y pequeñas y medianas empresas

c- RIESGO DE MERCADO⁴

³ El riesgo crediticio es el más importante asociado a la insolvencia de una entidad financiera, dado que la cartera de créditos es el activo generalmente de mayor incidencia en las instituciones financieras. Al ser la intermediación un negocio de leverage elevado, una incobrabilidad de cartera importante lleva a que pueda desaparecer el patrimonio de una institución.

Este fue el riesgo considerado por Basilea en 1988 para la adecuación patrimonial de los bancos, cuyas directivas se universalizaron hacia todas las instituciones financieras. La desvalorización de activos está atrás de la mayoría de las crisis financieras.

Los Bancos Centrales han establecido normas prudenciales para la administración del riesgo crediticio que pasan por:

- requisitos mínimos de información en la carpeta de deudores.
- clasificación de carteras por criterios objetivos y subjetivos
- sistema de previsión de carteras
- normas sobre criterios de refinanciación de deudas

⁴ Los riesgos de mercado han tomado relevancia desde la globalización de los mercados financieros y el aumento de las volatilidades tanto de los flujos financieros, como de los precios. Los riesgos de mercado implican la exposición que tienen las instituciones financieras ante cambios de la tasa de interés, el tipo de cambio y el precio de commodities y acciones. En las cooperativas de ahorro y crédito generalmente sus exposiciones refieren a las volatilidades sobre el tipo de cambio y la tasa de interés, dada su especialidad no tienen negocios con commodities y acciones, ni instrumentos derivados.

En la realidad paraguaya, observamos que no tienen exposición en moneda extranjera dado que su operativa es exclusivamente en guaraníes (la mayor cooperativa paraguaya tiene negocios en moneda extranjera, pero no alcanza al 20% de su volumen de negocios).

Por tanto la exposición a riesgos de mercado relevante en las cooperativas de ahorro y créditos paraguayas es el de cambios en la tasa de interés.

Tal como analizábamos en el tópico de riesgo de liquidez, se observa un descalce de plazos importantes en las carteras activas y pasivas, donde la duración de la cartera de créditos es sensiblemente superior a la cartera de depósitos (que mayoritariamente está conformada por depósitos en cajas de ahorro).

En este sentido un aumento importante en las tasas de interés de mercado generará un ajuste primario en la renovación de las carteras pasivas, y el impacto en la cartera activa será posterior dado el descalce de plazos.

Esto provocará una baja real del spread financiero, cuestionando seriamente la rentabilidad de la cooperativa.

Existen razones fuertes para pensar que las tasas de interés tiendan a subir, si bien la inflación en el año 2002 fue inferior al 15%, la devaluación fue del 50%, por tanto quienes mantuvieron depósitos en moneda nacional a tasas que no superaban el 22% sufrieron una pérdida de capital importante. A su vez ese nivel de devaluación puede provocar un arrastre en la inflación, y ya en los dos primeros meses del año 2003 la misma acumuló una suba de 6%, que en términos anualizados es una inflación del 41%.

Por su parte el gobierno para evitar una corrida al dólar está ofreciendo en el mercado letras de tesorería a tasas en el entorno del 30%.

Por tanto las tasas pasivas deberían ajustarse al alza en el mercado local, con el riesgo de consumir el spread financiero que manejan las cooperativas que es entre 15 y 18 puntos.

d- RIESGO DE CAPITALIZACIÓN ⁵

En América Latina los Bancos Centrales han aumentado en los últimos años dicho standard llevándolo a guarismos del 10% (en el proyecto del BCP para cooperativas lo fija en 12%).

El riesgo de capitalización, vale decir el riesgo de que la institución financiera pierda su patrimonio vía pérdidas o que no cumpla la normativa vigente, es un riesgo derivado de otros riesgos ya analizados como el riesgo crediticio y los riesgos de mercado.

Los niveles de capitalización en las cooperativas analizadas fueron altos, en guarismos que van desde el 20% hasta el 50% con relación a los activos totales, por tanto los niveles de solvencia son muy superiores a los esperados para una institución de intermediación, lo que implica que en el corto plazo no es de esperar problemas en este sentido.

Sin embargo en un enfoque a mediano y largo plazo consideramos que existen factores que cuestionan las expectativas de rentabilidad positiva hacia delante, lo que se podrá reflejar en un deterioro en la relación patrimonial actual.

Los factores que analizamos en este sentido son:

- un mayor castigo de cartera como consecuencia de una mayor supervisión e inspecciones de los órganos que se terminan definiendo
- una caída de los spread por el descalce de plazos analizado en el tópico de riesgos de mercado
- la conformación actual de los resultados se explica en la mayoría de los casos por ingresos no referidos al negocio tradicional, como por ejemplo en el ejercicio 2002 fue la posición comprada en moneda extranjera

⁵ El negocio de intermediación financiera es un negocio de alto leverage (relación pasivos sobre activos), por tanto el riesgo de capitalización es elevado. La normativa prudencial de los Bancos Centrales recoge lo establecido en el Acuerdo de Basilea de 1988 que fijó un estándar mínimo de capital del 8% de los activos ponderados por riesgo.

- un elevado nivel de costos operativos, cuyos guarismos en las cooperativas analizadas representaban entre el 13% y el 18% de la cartera activa, porcentajes que están muy cerca de absorber todo el margen financiero

e- RIESGO REGULATORIO ⁶

Este tema fue analizado en los tópicos 2 de Regulación y 3 de Impuestos, donde tanto la ofensiva del BCP hacia las cooperativas, como los incentivos que pueden tener el gobierno para gravar una actividad que ha crecido fuertemente, dejan a las cooperativas con una alta exposición al riesgo regulatorio.

En este sentido la capacidad de convocatoria y movilización que muestra el sector cooperativo en base al importante prestigio que se ha ganado en la población, podrán mitigar dicha exposición a este riesgo.

Argentina

1. Sistema Financiero

El sistema financiero argentino sufrió a fines del año 2001 una crisis de tal dimensión que se cristalizó a principios del año 2002 con la medida de inamovilidad de depósitos en el sistema bancario, medida que se conoció con el nombre de “corralito”.

El corralito implicó que por ley los bancos tenían la facultad de no devolver los depósitos a sus clientes.

Esta medida se dio en un contexto macroeconómico caótico en Argentina en el cual se declaró el default de su endeudamiento externo, la prohibición de giros de dólares al exterior, y la pesificación de todos los depósitos y créditos bancarios.

El sistema financiero argentino a diciembre del año 2001 tenía la siguiente estructura:

- | | | |
|---|---------------------------|--|
| - | 13 Banco Públicos: | 2 Banco Públicos Nacionales
11 Banco Públicos Provinciales |
| - | 73 Bancos Privados: | 32 Bancos de Capitales Nacionales
21 Bancos Locales de Capital Extranjero
18 Bancos Sucursales de Extranjeros
2 Bancos Cooperativos |
| - | 2 Cajas de Crédito | |
| - | 19 Compañías Financieras: | 7 Compañías Financieras de Capital Nacional
12 Compañías Financieras de Capital Extranjero |

Todas las instituciones financieras que captan depósitos del público, están reguladas y supervisadas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA).

El nivel de bancarización previo a la crisis era muy elevado, con un nivel de depósitos que llegó a ser de USD 95.000.000.000.

Como otros datos relevantes que refieren a la bancarización en el país, seleccionamos los siguientes:

- 3.080.000 cuentas corrientes

⁶ Refiere a los cambios en la normativa del ente regulador, o de normas que pueden incidir en el funcionamiento y la competitividad de la institución financiera.

- 14.600.000 cajas de ahorro
- 11.470.000 créditos a personas
- 1.350.000 créditos a empresas
- 10.540.000 tarjetas de crédito

El nivel de concentración bancaria era otro aspecto destacable, donde los cinco bancos más grandes (Banco de la Nación Argentina, Banco Provincia de Buenos Aires, BBVA Banco Francés, Banco Río de la Plata y Banco de Galicia y Buenos Aires) manejaban el 50% del total de depósitos sobre un total de 107 instituciones financieras.

A su vez los diez mayores representaban el 75% del total de los mismos (si no consideramos los bancos públicos, los 10 mayores privados concentraban el 50% de los depósitos sobre el total de los bancos, sin incluir los públicos).

El nivel de dolarización de los depósitos era del 70% a diciembre del 2001.

El sistema financiero argentino tuvo dos crisis importantes en el año 1995 como consecuencia de la crisis mexicana (efecto tequila) y en el año 1997 por la crisis de los países asiáticos.

En ambas crisis los niveles de corrida bancaria fueron entre el 20% y el 25%.

Estas crisis provocaron la caída de más de 200 instituciones financieras, fundamentalmente bancos de capitales nacionales y bancos cooperativos.

Esto provocó un proceso de absorciones entre instituciones financieras donde los depositantes, en el 95% de los casos, preservaron sus ahorros en el banco que absorbía la institución bancaria que había quebrado.

A partir de allí el BCRA comienza un proceso de "fortalecimiento" del sistema financiero que consistió en los siguientes pilares.

- eliminación de regulaciones distorsivas
- aumento de regulación prudencial, en especial el aumento de las exigencias de capitales mínimos, aumento de la relación patrimonio sobre activos de riesgo y aumento de los encajes
- proceso de fusiones y concentración de bancos
- ingreso de nuevos grandes bancos extranjeros

El sistema financiero argentino estaba sólido según la opinión de los analistas financieros más destacados.

La crisis financiera se da como consecuencia de una crisis económica y política muy intensa que fueron agravándose en forma conjunta.

La hipótesis de que la paridad cambiaria estaba agotada, dado que sin un cambio **en la misma era** imposible terminar con un proceso recesivo que acumulaba tres años de caída del producto bruto, y la fragilidad y posterior caída del gobierno de De la Rúa generaron una crisis de desconfianza que provocó una corrida bancaria que hasta la instauración del corralito llegó a ser casi del 30%.

El sistema bancario fue obligado a canjear liquidez por bonos del gobierno, debilitando la capacidad de los bancos para continuar devolviendo depósitos, lo que a su vez llevó a los bancos extranjeros a negarse a traer las divisas del exterior provocando la instauración del corralito.

A un año y tres meses sin crédito bancario, con un crecimiento vertiginoso de la morosidad, con un fuerte posicionamiento en bonos públicos que se han desvalorizado y con un proceso de pesificación asimétrica (los créditos pesificados a una cotización de US\$ 1 a \$ 1 y los depósitos de US\$ 1 a \$ 1,4) el nivel de insolvencia del sistema financiero argentino parece difícil de superar.

En el momento de hacer este diagnóstico se está instrumentando la apertura del corralito y el sistema de compensaciones que operarán para los bancos y para los **ahorristas por el proceso de pesificación**.

Es de esperar que la reestructuración del sistema financiero argentino venga sostenida por cambios regulatorios y un nuevo proceso de achicamiento del número de entidades bancarias. El restablecimiento de

la confianza de los agentes en relación con el nuevo gobierno que surja a partir de las elecciones que se celebrarán en el mes de abril, será un factor determinante para el desarrollo del nuevo sistema financiero.

Con relación a la participación de las cooperativas de ahorro y crédito, donde en el año 1990 existían más de 70 bancos cooperativos que realizaba intermediación financiera y representaba el 18% del total de los depósitos, el proceso de destrucción de los mismos es muy llamativo. Después de la crisis de 1995 y 1997 quedan 7 instituciones cooperativas reguladas por el BCRA, donde desaparecieron instituciones muy importantes como Banco Patricios, Banco Mayo, Banco BUCI, entre otros que tenían volúmenes de negocios relativamente altos en comparación con la banca cooperativa del resto de América Latina.

Al día de hoy quedan 2 bancos cooperativos y 2 cajas de crédito que en total representan el 2,5% del volumen de depósitos, siendo Banco CREDICOOP el 90% de dicha participación.

La presente crisis provocó la caída de una caja de crédito (Caja de Crédito Floresta Luro Vélez) y de un banco de origen cooperativo (Banco Bisel) asociado a Credit Agricole.

Fuera de la órbita de la supervisión bancaria, existen unas 350 cooperativas de crédito que no pueden realizar intermediación financiera, que ocuparon un espacio importante en el financiamiento a familias y pequeñas y medianas empresas como analizaremos.

2. Regulación y Supervisión

En el sistema financiero argentino todas las instituciones que realizan intermediación financiera tienen que estar reguladas y supervisadas por el BCRA.

Las instituciones financieras cooperativas que realizan intermediación financiera pueden adoptar dos formas jurídicas:

- Bancos Cooperativos
- Cajas de Crédito

Las cooperativas de crédito que no captan depósitos están regulados y supervisados por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social – INAES. En Argentina los cambios regulatorios impulsados por el BCRA han condicionado el desarrollo de las instituciones cooperativas.

Los cambios normativos a fines de los años setenta llevó a un forzoso proceso de fusiones entre instituciones cooperativas para que pudieran transformarse en bancos cooperativos y poder continuar operando con el servicio de cuentas corrientes. Por este motivo, se pasó de tener en el mercado financiero de 7 bancos cooperativos a casi 80 bancos cooperativos por el proceso de fusión de 860 cajas de crédito.

En los años noventa las mayores exigencias de requisitos de información y procesos de inspecciones, y sus costos asociados, llevaron a que las instituciones cooperativas de menor volumen de negocios prefirieran salir del sistema de intermediación y transformarse en cooperativas de capitalización.

Luego de la crisis de 1995 el deseo de las autoridades del BCRA de converger a un sistema financiero más concentrado con grandes actores y con respaldo internacional, se reflejó tanto en un aumento de la normativa prudencial que perjudicaba a las instituciones financieras que operaban en el sector minorista, como así en una política discriminatoria a la hora de conceder descuentos en el Banco Central por necesidades de liquidez provocadas por la corrida bancaria, lo que provocó un nuevo proceso de desaparición y fusiones de instituciones cooperativas.

Tal como mencionáramos en el capítulo anterior, existen sólo cuatro instituciones financieras cooperativas realizando intermediación financiera, donde la única experiencia relevante tanto por su volumen de negocios como por su situación económico-financiera es Banco CREDICOOP.

A principio de los años noventa la existencia de bancos cooperativos poderosos fueron relevantes para el desarrollo productivo de muchas regiones, como las experiencias de Banco BUCI en el litoral argentino y Banco BICA en Santa Fe; también el Banco Mayo fue una institución que financió los emprendimientos de pequeñas y medianas empresas de la capital de manera relevante.

A consecuencia de esto, la participación de los bancos cooperativos en el mercado de captación de depósitos pasa a representar del 18% en el año 1990 a representar el 2,5% en 2003, donde la ideología y políticas del BCRA fueron determinantes en este proceso. En cuanto al alcance de la operatoria, los bancos cooperativos cumplen las mismas exigencias técnicas y de información que los bancos y no tienen restricciones en su operatoria.

Las cajas de crédito pueden operar con un capital inferior al de los bancos y tienen algunos límites a la operatoria, donde el más importante es que no pueden operar con el servicio de cuenta corriente. Las cooperativas 'cerradas' como señaláramos no pueden captar depósitos y están reguladas por el INAES.

La regulación y supervisión del INAES son similares a la del resto de los países estudiados; se limita a recibir los balances, memorias y actas de asamblea de las cooperativas, pero no genera normativa de gestión y muy excepcionalmente realiza alguna acción de supervisión con finalidades de control de legalidad.

Las cooperativas 'cerradas' o de capitalización disponen de un instrumento de capital complementario conocido como TICOCA –títulos cooperativos de capital complementario- que permite a las cooperativas captar inversiones bajo dicha modalidad a plazos no inferiores a 6 meses y por un máximo de hasta una vez y media el patrimonio. Este instrumento permitió el acceso a fondos de las cooperativas de capitalización para aumentar su operatoria crediticia.

La magnitud de la crisis argentina y de su sistema financiero provocó la desaparición del crédito en el país; las cooperativas de capitalización con el auspicio del INAES están elaborando un proyecto de ley para poner a consideración del parlamento, que plantea lo siguiente:

- permitir a las cooperativas 'cerradas', la captación de depósitos a través de cuentas a la vista reembolsable mediante letras de cambio, y depósitos a plazo fijo
- ratificar al INAES como el órgano administrativo para dictar las normas reglamentarias, las relaciones técnicas y las regulaciones prudenciales sobre solvencia, liquidez, respaldo patrimonial, etc.
- crear una Superintendencia de Entidades Solidarias de Ahorro y Crédito dependiente del Ministerio de Economía para que ejerza la supervisión de las entidades
- otorgar a las entidades de segundo grado la facultad de administrar las cámaras compensadoras de letras de cambio y ser depositarios de las reservas de las cooperativas.

Estas normas implicarían un cambio relevante para las cooperativas; se cuenta con la negativa cerrada del BCRA ante una iniciativa de tal naturaleza, como así con el impredecible rumbo de una clase política dispuesta a apoyar iniciativas de contenido populista en instancias electorales.

3. Impuestos

Los bancos cooperativos y cajas de crédito tributan los siguientes impuestos

- 21% IVA sobre intereses de crédito
- 35% IRIC
- 3,5% ingresos brutos
- 1% sobre activos

Las cooperativas no supervisadas por el BCRA tributan:

- 21% sobre los intereses de los créditos
- 4,9% de los intereses facturados
- 2% impuesto al patrimonio

Como vemos la carga impositiva es elevada al igual que la experiencia uruguaya, y diferenciándose claramente de la experiencia paraguaya.

Los aspectos impositivos y regulatorios muestran por tanto diferencias notorias en la clase política de estos países con relación al papel de las cooperativas en el proceso de intermediación financiera

4. Gobernabilidad

En la experiencia argentina se pueden identificar estilos de gobernabilidad claramente diferenciados, quizá asociado a sus orígenes y a los grupos de influencia que los conformaron, que desarrollamos a continuación.

a) GRUPOS DE INFLUENCIA

- Por un lado las experiencias cooperativas que surgieron al influjo del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos (IMFC), que hoy se expresa en la experiencia de Banco CREDICOOP, con una fuerte influencia ideológica en cuanto a concebir al cooperativismo como una forma de transformación ideológica de la sociedad, con influencia socialista traída por inmigrantes europeos fundamentalmente de la colectividad judía.
- Por otro, las experiencias cooperativas que se mantuvieron en la órbita de la Federación Argentina de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FACC), la que hoy nuclea a un porcentaje importante de las cooperativas de capitalización, con cortes ideológicos opuestos a los del IMFC, donde también la influencia de la colectividad judía es destacable.
- Si bien no hemos estudiado casos concretos en este trabajo, sabemos que en el interior de Argentina existieron experiencias cooperativas muy fuertes bajo el influjo de inmigrantes europeos y asiáticos de origen italiano, español y árabes que no se encuadran en ninguna de las dos experiencias señaladas anteriormente.

b) IDENTIFICACION CON LA COMUNIDAD

- no existen estudios acerca de la imagen de este sector de cooperativas, ni de la identificación que producen en la opinión pública como alternativa o grupo diferenciados en el sistema financiero; en el marco de esta investigación sólo se pudo relevar algunos ejemplos basados en las entidades y no en un movimiento que abarque a todas las entidades o una porción significativa de ellas.
- en el caso de la experiencia de Banco CREDICOOP, tanto por la existencia de las comisiones de asociados en todas las filiales del país (las que jugaron un rol muy importante en la comunicación con los socios en esta última crisis financiera), como por las acciones de contenido social llevadas adelante por el IMFC, han hecho de la identificación con la comunidad un valor empresarial distintivo que les ha permitido un claro posicionamiento en el sistema financiero argentino.
- la experiencia de cooperativa BICA a través de una fundación en defensa de valores culturales, la atención integral a 200 niños en situación de extrema pobreza y una biblioteca popular, le han generado lazos muy fuertes con su comunidad.

c) PROFESIONALISMO

- En las experiencias de Banco CREDICOOP y cooperativa BICA, sus dirigentes tienen un perfil de pequeños y medianos empresarios, que se capacitan en temas de dirección bancaria en la propia institución.

- En el caso relevado de las cooperativas de la FACC y de Caja la Capital del Plata, la dirección tienen una alta formación profesional y gerencial previa a las cooperativas.

d) ALCANCE DE SUS ROLES

- en todos los casos se percibe una intensa actividad de representación y defensa gremial.
- en los casos de Policrédito, CONCRED, La Plata y La Capital del Plata, la participación de los directores en el gerenciamiento de las mismas es determinante, siendo en la mayoría de los casos los gestores comerciales más activos.
- En el caso de Banco CREDICOOP y Cooperativa BICA, su participación en la planificación estratégica, en la toma de decisiones de aspectos importantes de gestión como en la actividad de control son importantes, pero en éstos casos la existencia de una estructura gerencial muy profesional independiente de los cuerpos directivos son claramente quienes tienen la tecnología de gestión y el gerenciamiento de las operaciones.

5. Especialización

Desde sus orígenes las cooperativas de ahorro y crédito en Argentina estuvieron ligadas al sector de micro, pequeñas y medianas empresas. Los consejos directivos de las mismas eran integrados por pequeños empresarios que iniciaban un emprendimiento cooperativo para resolver sus necesidades de ahorro y financiamiento, dada la exclusión que sufrían por los intermediarios bancarios tradicionales.

Dicho carácter empresarial y emprendedor que como señaláramos en el capítulo anterior tuvo una fuerte influencia de corrientes inmigratorias de empresarios y artesanos de diversas comunidades europeas y asiáticas fue un carácter distintivo del sistema cooperativo argentino de ahorro y crédito, que lo diferencia claramente de los restantes tres países estudiados en este trabajo. Las experiencias cooperativas influenciadas por la corriente inmigratoria de la colectividad judía se dividieron en dos proyectos que las diferenciaba en su orientación ideológica, por un lado la experiencia del IMFC y por otro lado la FACC. Una diferencia que podría esbozarse en estas experiencias, es la de organizaciones cuyo desarrollo estuvo contenido por procesos de liderazgos políticos en grupos de base ideológica común, y aquellos en los que los liderazgos se dieron por el desarrollo empresarial de algunos de sus directores (y esto desembocó en mayor influencia entre sus pares). Esto se traduce en relaciones de liderazgo distintas a las del resto de los países estudiados.

En los dos movimientos, con base en la IMFC y en la FACC, el carácter empresarial que les permitió construir y gestionar instituciones cooperativas de un volumen de negocios muy importantes, fue una característica común. Tanto en las experiencias netamente urbanas como en aquellas relacionadas con el desarrollo de sectores rurales, el carácter profesional de las cooperativas imprimió un perfil diferencial, de empuje a la producción local en donde estaban localizados (por ejemplo la experiencia de Banco BUCI que financió el desarrollo vitivinícola en la región oeste del país, y que luego de su desaparición le permitió a Chile consolidar la vanguardia en dicho rubro).

También en el presente, esa relación entre carácter empresarial y desarrollo local está presente en muchas de las cooperativas. Cooperativa BICA es una cooperativa cerrada de la región de Santa Fé, que abandonó la actividad de intermediación impulsada a través de un banco en el cual se asoció a un banco cooperativo europeo (Credit Agricole). Ahora BICA está evaluando volver a solicitar la licencia de intermediación dado que considera que en un proyecto de diez años tiene la capacidad de conseguir depósitos y financiamiento por un volumen de U\$S 400.000.000 y que, llevados esos recursos a emprendimientos regionales podría contribuir a resolver problemas económicos y sociales de su región de influencia, transformándola en un polo de desarrollo.

Las instituciones reguladas por el BCRA analizadas en este trabajo como Banco CREDICOOP y Caja de Crédito la Capital del Plata se financian fundamentalmente a través de depósitos del público, tanto en cuenta

corriente (sólo Banco CREDICOOP), cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo, también han realizado emisiones de obligaciones negociables, y cuentan con aportes de capital social.

En el caso de Caja de Crédito La Capital del Plata su negocio ha cambiado casi en su totalidad a financiamiento a familias (cuando su origen fue el de financiar las empresas de la rama textil), fundamentalmente a través de la modalidad de tarjetas de crédito, negocio que incorporaron por la absorción de cooperativas del interior del país.

Banco CREDICOOP luego de la crisis posicionó su financiamiento a empresas en el corto plazo, -donde la modalidad de descuento de cheques es lo más extendido-. También incursionó en el financiamiento a familias, donde estaba bien posicionado para competir en la bancarización de familias a través del pago de salarios, llegando de ésta forma a tener más del 30% de su cartera en créditos al consumo y tarjetas de crédito en un proceso que fue desde el año 1995 al año 2000.

Las cooperativas 'cerradas' se financian con recursos propios, donde la posibilidad de tener títulos cooperativos de capital complementario a plazos no menores a 6 meses y con el pago de una tasa de interés, fue una fuente de fondeo adicional (cuasi depósitos) para las cooperativas 'cerradas'. En las cuatro cooperativas 'cerradas' o de capitalización analizadas, sólo cooperativa BICA no había utilizado esta modalidad. Dos cooperativas 'cerradas' (CONCRED y POLICREDITO) mantuvieron su especialización en el financiamiento a empresas, casi en exclusividad bajo la modalidad de descuento de cheques, mientras que las otras dos cooperativas (La Plata y BICA) están posicionadas en créditos a familias (en el caso de La Plata con la modalidad de descuento por planilla de las cuotas), si bien tienen sus orígenes en bancos cooperativos cuya especialización eran los segmentos de pequeñas y medianas empresas.

En relación con el fondeo de las cooperativas 'cerradas' a través de la modalidad de títulos cooperativos de capital complementario a la hora de la corrida bancaria tuvieron el mismo comportamiento de los depósitos bancarios; dos cooperativas devolvieron casi en su totalidad los pasivos formalizados con estos títulos. Los miembros de la otra cooperativa resolvieron dejar sus inversiones en el negocio, apostando a una valorización de los aportes dentro de la propia cooperativa. La concentración en pocos tenedores de títulos generó una fuerte presión de estos inversores sobre la dirección. En cuanto a la especialización de las cooperativas en el segmento de pequeñas y medianas empresas en el financiamiento de capital de giro, consideramos que los niveles de eficiencia operativa y la capacidad de evaluación de riesgos, ambos apoyados en sistemas de información muy modernos y funcionales en relación con otros que operan en la región, han sido factores destacables de las experiencias comparadas.

Esto nos ha llevado a concluir que la caída de las instituciones cooperativas está asociada no a problemas de gestión, sino fundamentalmente a condicionamientos normativos al sector cooperativo a mediados de los noventa, a la caída estrepitosa de la economía argentina y su repercusión en el sistema financiero y a algunos episodios de corrupción que, aunque excepcionales, pueden afectar la reputación del sector en su conjunto.

6. Administración de Riesgos

a- RIESGO DE LIQUIDEZ

Estamos analizando las experiencias cooperativas en el marco de un sistema financiero que quebró por problemas de liquidez. Los encajes habían crecido fuertemente luego de las crisis bancarias de 1995 y 1997, y luego de que la corrida en 2001 llegara al 30% de los depósitos se decretó el "corralito"⁷.

Medidas gubernamentales como el canje forzoso de liquidez de los bancos por bonos precipitó la desconfianza y la medida de decretar la inamovilidad de depósitos. En este esquema están las instituciones cooperativas reguladas, como Banco CREDICOOP y Cooperativa la Capital del Plata.

El caso de Banco CREDICOOP cuyo volumen de negocios cayó fuertemente como el resto de las instituciones del sistema, siente que ha salido fortalecido de la crisis, reflejando en un aumento en la participación en el volumen de depósitos en el total de mercado, y que el Banco ha ganado en imagen dado que hay una revalorización en Argentina de la banca nacional y un retroceso de los bancos extranjeros que han perdido un 10% de su participación en el mercado de depósitos. Por tanto se muestran optimistas de lo que pueda suceder con la gradual apertura del corralito.

⁷ Se refiere a normas que impidieron a los ahorristas acceder a los saldos depositados. Estas normas recién dejaron de tener efecto gradualmente desde fines del 2002 hasta principios de 2003.

En la investigación no se accedió a información al 2003, pero el balance a junio del 2002 muestra que el nivel de liquidez es sensiblemente inferior al del año 2001.

Caja de Crédito La Capital del Plata está en un proceso complejo en busca de un socio que aporte liquidez luego de una crisis que golpeó muy fuerte a la institución.

En el caso de las cooperativas 'cerradas' o de capitalización que no deberían estar expuestas a este riesgo por no captar depósitos, ya hemos señalado que los títulos cooperativos de capital complementario operaron como depósito y aquellos que los devolvieron (CONCRED y Policrédito) quedaron con un volumen de negocios que no les permite tener la escala necesaria para que el proyecto sea rentable.

b- RIESGO DE CREDITO

Los niveles de morosidad de las cooperativas han estado correlacionados a la etapa del ciclo económico en que se encuentra el país, con altas porciones de cartera irrecuperables o con dificultades de cobro, directamente relacionadas con la situación de default del país y la recesión que se prolonga por más de cuatro años.

El BCRA establece para las entidades reguladas, el siguiente esquema de previsión:

CATEGORIA	DIAS DE ATRASO	SIN GTÍA. PREFERIDA	CON GTÍA PREFERIDA	GARANTIA AUTOLIQUIDANTE
1	0-30	1%	1%	1%
2	31-90	5%	3%	1%
3	91-180	25%	12%	1%
4	181-365	50%	25%	1%
5	+ 365	100%	50%	1%

Las garantías preferidas incluye las hipotecas y las prendas, las garantías auto liquidables incluye depósitos en garantía, certificados de warrants, garantía de banco del exterior y descuentos de facturas del estado.

A los criterios objetivos de calificación por días de atraso se agregan los criterios subjetivos de clasificación (disponibilidad de información, resultado del ejercicio y evolución patrimonial, situaciones de concordato o quiebras, entre otros)

Las cooperativas 'cerradas' o de capitalización que analizamos, aplicaban los mismos criterios de previsiones, con excepción de los criterios subjetivos dado que las especializadas en pequeñas empresas, justamente atendían a los empresarios no atendidos por los bancos por no cumplir los requisitos de información o estar en situación de concordato.

El BCRA está estudiando medidas que tiendan a flexibilizar los niveles de castigo de cartera.

La única medida que jugó a favor del mantenimiento de los pagos fue la pesificación de las deudas. La morosidad declarada por el sistema es del 18%, pero el BCRA evalúa que la misma puede llegar al doble de la declarada. En una de las cooperativas 'cerradas' estudiadas, el nivel de impago de cheques descontados fue en el entorno del 50%.

Parece claro que ante la apertura del corralito, un sinceramiento de los niveles de morosidad podría ser un dato que juegue en contra de la retención de los depósitos en el país.

c- RIESGO DE MERCADO

Los problemas del sistema financiero argentino fueron claramente de liquidez y de solvencia, donde los riesgos de mercado no jugaron un papel significativo en dicho proceso.

Dada la pesificación tanto de créditos como de depósitos, el riesgo de tipo de cambio deja de ser relevante.

La casi nula participación de las instituciones cooperativas en el mercado de acciones y de negocios con commodities, restringe el análisis a considerar el riesgo de volatilidades en la tasa de interés.

En este sentido pasa a ser relevante el calce de plazos donde de existir descalce en los mismos puede generar volatilidades en la rentabilidad de las instituciones por cambios en la tasa de interés.

En las cooperativas 'cerradas' que luego de la devolución de los títulos cooperativos de capital complementario se financian con capital propio no tienen exposición por tanto a variaciones en el margen financiero.

En el caso de las cooperativas reguladas que estudiamos en este trabajo, los plazos promedio de las carteras activas no supera los 120 días, dada su especialización en financiamiento en capital de giro en el caso de Banco CREDICOOP, y de financiamiento vía tarjeta de crédito en el caso de Caja de Crédito La Capital del Plata.

Con la apertura del corralito con reprogramación de depósitos a plazo fijo entre 90 y 120 días, no vemos que exista una exposición relevante en este riesgo.

d- RIESGO DE CAPITALIZACION

Las cooperativas 'cerradas' o de capitalización que devolvieron los títulos cooperativos de capital complementario, sufrieron un importante proceso de descapitalización.

Los altos niveles de morosidad, unidos a la pesificación asimétrica del volumen de negocios a un tipo de cambio menor al de mercado, provocaron en todos los agentes una fuerte caída patrimonial en términos reales y en dólares.

Lo que queda más cuestionado, tanto por la baja del volumen de negocios que sufrieron algunos, como así la mayor morosidad del sistema, es la posibilidad de poder generar resultados operativos positivos hacia el futuro, lo que implica mayores dificultades en el proceso de capitalización. En el caso de las cooperativas reguladas por el BCRA (al igual que todas las instituciones financieras que captan depósitos) las relaciones que delatan la insolvencia son notorias. Si se cotizara los valores públicos a precios de mercado y si se previsionaran las carteras según los criterios vigentes, prácticamente todos los agentes de intermediación tendrían patrimonio negativo. Cambios en la regulación permitirán implementar mecanismos de registración que permitan suavizar esta realidad.

Tanto las dificultades para encontrar una escala de negocios y niveles de riesgo adecuados para obtener rentabilidad, como así las dificultades que pueda traer la apertura del corralito, llevan a pensar que el tratamiento especial de registración jugará un rol fundamental hasta que la economía argentina crezca, se reconstituya la confianza y el sistema financiero recupere niveles de solvencia adecuados para realizar intermediación financiera. Este 'estado de excepción' puede facilitar decisiones voluntaristas de las autoridades de supervisión, tanto para beneficiar a la banca nacional como para propender a la concentración del mercado entre algunos pocos agentes de la banca extranjera.

e- RIESGO REGULATORIO

Dados los antecedentes argentinos en cuanto a cambios regulatorios y cambios legales que no respetaron los contratos establecidos entre privados y la particular visión del BCRA sobre el rol de las instituciones cooperativas, el nivel e incertidumbre en este capítulo es muy grande.

Las cooperativas reguladas seguramente no se diferenciarán de lo que se resuelva para todo el sistema financiero; como comentáramos, se está considerando cambios regulatorios que flexibilicen aspectos sustanciales como la normativa de provisiones, castigo de cartera y capitalización.

Las cooperativas 'cerradas' lucharán para que se apruebe el proyecto de ley que les permita captar depósitos y expandir un mercado crediticio en el que los bancos extranjeros no están dispuestos a competir actualmente.

El proyecto lo impulsa el INAES (que no ha mostrado tener capacidades de generar normativa en materia financiera y menos aún supervisión) y lo apoyan las cooperativas vinculadas a la Federación Argentina de Cooperativas de Crédito, las que han sufrido un proceso de desintegración importante en este proceso.

Desde el punto de vista impositivo las cooperativas ya soportan una carga importante y difícilmente sufran mayores impuestos.

Bolivia

1. Sistema Financiero

El sistema financiero boliviano está configurado por una serie de actores, algunos de ellos regulados por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras, otras bajo regulaciones leves y controles débiles del INALCO (Instituto Nacional de Cooperativas).

Las entidades reguladas por la SBEF son las siguientes: 12 Bancos, 13 Mutuales de Ahorro y Préstamo, 22 Cooperativas de Ahorro y Crédito abiertas, 8 Fondos Financieros Privados.

A su vez, fuera de la regulación de la SBEF existen por lo menos 90 Cooperativas de Ahorro y Crédito cerradas, controladas en términos formales por el INALCO. De estas cooperativas, 4 se encuentran en proceso de evaluación por parte de la superintendencia a los efectos de otorgarles la licencia de operación abierta.

La diferencia fundamental entre las cooperativas abiertas y cerradas radica en la posibilidad de captar depósitos que tienen las primeras, lo cual las hace sujeto de regulación. La baja regulación de las cerradas, dificulta el acceso a la información a escala global (determinar los volúmenes manejados o simplemente tener información oficial de cuantas existen), sin embargo su peso y relevancia las hace también objeto de este análisis.

Es importante marcar el bajo nivel de intermediación financiera que existe en el país, con un ratio de depósitos / PBI del 25%, lo cual es acorde con el bajo nivel de desarrollo económico que Bolivia tiene respecto a otros países del continente. Otra característica es la alta dolarización, la cual desde la hiperinflación sufrida por el país en los 80, supera el 95% de los depósitos.

La economía boliviana se encuentra en crisis desde el año 1998, lo cual ha repercutido en el sistema financiero, particularmente sobre los bancos que han sufrido corridas muy importantes (junio-julio 2002) que redujeron su volumen de negocios en unos USD 500 millones. La rentabilidad del sistema se ha visto golpeada, los resultados son bajos (ROE menor al 1%), encontrándose en un círculo de difícil reversión ya que se observan pocas oportunidades de colocación y la liquidez crece, siendo el mecanismo elegido de mejora en la rentabilidad el ajuste de costos y la reducción de la red (incluso la venta de cartera consumo a las cooperativas). Algunos bancos extranjeros se han retirado (ABN) y otros redujeron su operatoria al mínimo (banca corporativa y negocios con el exterior). La morosidad es alta, se castigó un 4% de la cartera en el pasado ejercicio, fruto de la crisis económica y del aumento del desempleo abierto (sin contar el enorme subempleo en el que vive una alta porción de los bolivianos).

Las cooperativas de ahorro y crédito abiertas participan con un 5.6% en el total de depósitos del sistema financiero regulado, siendo el tercer agente en importancia luego de los bancos (80%) y las mutuales de ahorro y préstamo (10%). Sin embargo, resulta fundamental resaltar que existen por lo menos 90 cooperativas 'cerradas' o de capitalización que captan ahorro bajo la forma de aportes de capital remunerados con intereses, las cuales según estimaciones de agentes calificados superan el 3% del sistema financiero, aunque en algunas ciudades (Santa Cruz) esta participación es muy superior. De esta manera se podría marcar que el sector cooperativo tiene un peso respetable en el manejo del ahorro público, una parte bajo la modalidad de depósitos, otra como integraciones de capital con rescate pre pactado en el corto plazo.

Creemos que las cooperativas en Bolivia enfrentan algunos desafíos que son comunes a cerradas y abiertas: - la crisis económica que reduce las oportunidades de negocios, - la alta morosidad y la baja escala que la mayoría tiene como para encarar las inversiones en tecnología que el mercado les exige. Sin embargo, hay problemáticas específicas a cerradas y abiertas que detallaremos a continuación. Las cooperativas cerradas captan recursos como capital, con plazos de devolución en promedio apenas superiores al año, ahorros que difícilmente sean percibidos como inversión de riesgo por parte de los titulares. Esta asimetría de percepción, no solamente demuestra una falla en el mercado, sino que pone a las cooperativas 'cerradas' en convivencia con el problema de que la clarificación de esta situación puede ponerlas frente a un riesgo fuerte de corrida y/o nueva regulación. Por el lado de las abiertas, la competencia de entidades muy similares para el público, con menores costos (encajes, provisiones, supervisión en general) es un desafío difícil de enfrentar e impide que el sector tenga intereses en común.

2. Regulación y Supervisión

La Ley General de Sociedades Cooperativas promulgada en 1958 es el marco legal básico para una sociedad cooperativa. En 1993 la ley de Entidades Financieras establece que las entidades financieras no bancarias que tengan como objeto la captación de recursos del público se encontraran fiscalizadas por la Superintendencia de Entidades Financieras. Las cooperativas de ahorro y crédito que sólo realicen operaciones de intermediación financiera, de ahorro y crédito entre sus socios quedan excluidas de la ley. Un decreto supremo de 1996 reglamenta la ley anterior estableciendo la vigencia de las Cooperativas Abiertas con Fondo Social Variable y Responsabilidad Limitada, definiendo cuatro categorías de acuerdo al patrimonio. Dicho decreto autoriza una serie de operaciones activas y pasivas según la categoría y establece el periodo de adecuación de las cooperativas a los efectos de la obtención de la Licencia de Funcionamiento de la SBEF. Las abiertas pueden realizar operaciones activas sólo con sus socios y pasivas con sus socios, el público y con entidades financieras nacionales y extranjeras. Por el lado de las cerradas, prohíbe la captación de recursos del público debiendo operar exclusivamente con sus socios.

Como se señaló, las cooperativas abiertas tienen operaciones con sus socios, el sector público y entidades financieras nacionales y extranjeras. La SBEF otorga las licencias y es también el órgano fiscalizador.

Las cerradas realizan operaciones exclusivamente con sus socios. Pueden ser de vínculo laboral (trabajadores de una empresa o institución estatal) o de carácter comunal (es decir en el ámbito de un municipio). Se encuentran supervisadas por el INALCO, instituto que supervisa todas las cooperativas de cualquier actividad (producción, consumo, etc). En los hechos a más de 6 años de promulgado el decreto supremo, ninguna cooperativa cerrada ha recibido inspección del INALCO y según agentes de la plaza una gran parte de ellas no replica en su ámbito las normativas de provisiones, descalce y encaje de las cooperativas abiertas. Incluso existen heterogéneos planes de cuenta y criterios contables de devengamiento. Ninguna entidad pública ha generado normativa sobre los aspectos mencionados, encontrándose en la actualidad el Viceministerio de Servicios Financieros negociando con la Federación de Cooperativas 'cerradas' (FECOAC) la reglamentación a la que estarían sujetas a partir de este año.

En el año 2000 se promulga el decreto supremo 25703 que establece dos tipos de cooperativas 'cerradas' o de capitalización: de vínculo laboral y las de vínculo comunal prohibiéndoles la captación de recursos a la vista y a plazo, pudiendo emitir certificados de aportación con remuneración fija. En el decreto se otorga un plazo de 3 años para que las cooperativas adecuen su situación a esta normativa.

De esta manera las cooperativas 'cerradas' quedan fuera del ámbito de la SBEF, no pueden intermediar recursos a la vista o a plazo, siendo todas sus captaciones operaciones de carácter patrimonial. La escasa regulación y supervisión del INALCO no ha establecido un orden de relación frente a una liquidación de los dos tipos de certificados de aportación (los voluntarios que remuneran y los obligatorios que no lo hacen). Se permite la multiactividad o la existencia de servicios complementarios en las cooperativas 'cerradas', en la mayor parte de los casos se trata de servicios de asistencia social.

En la actualidad la mayoría de las cooperativas 'cerradas' es de carácter comunal (las dos terceras partes) pero en los hechos muchas de ellas no respetan la circunscripción zonal que deberían tener, lo cual se vincula con el hecho de que más de la mitad de las mismas son urbanas y en este ámbito abren agencias en distintos barrios sin que exista control.

En resumen, las cooperativas 'cerradas' o de capitalización tienen un gran riesgo regulatorio, en la medida en que la aplicación de criterios prudenciales estándar, dejaría a varias con la única opción de liquidarse o fusionarse.

A continuación detallaremos los principales aspectos supervisados y normalizados por la SBEF:

- 1 – Se define las funciones de los Consejos de Administración y Vigilancia, la Gerencia General y el Auditor Interno. Se limita los periodos de mandato a 3 años, con una reelección y un descanso obligatorio de 3 años.
- 2 – Se establecen cuatro tipos de cooperativas, con distintos requerimientos de capital según su patrimonio:

Cat. I capital entre 100.000 y 250.000 DEGs (USD 335.000) Cap / Activos 20%

Cat. II capital entre 250.000 y 630.000 DEGs (USD 850.000) Cap / Activos 15%

Cat. III capital entre 630.000 y 5.500.000 DEGs (USD 850.000) Cap / Activos 10%

Cat. IV capital mayor a 5.500.000 DEGs (USD 7.500.000) Cap / Activos 10%

El grueso de las cooperativas se ubica en las categorías intermedias, solo una cooperativa es Categoría IV y otra es categoría I.

- 3 El capital se integra por Certificados de aportación, Conversión de Ahorros en Certificados de aportación, Reservas y Donaciones. Se limita el retiro de certificados de aportación, debe existir un preaviso de 90 días, no tener deudas con la cooperativa. La cooperativa no puede devolver capital si estuviera incumpliendo algún límite técnico, si los retiros superaran el 10% en el ejercicio y si los resultados acumulados son negativos.
- 4 – A los directivos se les prohíbe tener deudas morosas con la cooperativa, no pueden ser socios de otras cooperativas abiertas y durante su mandato no pueden recibir créditos. Los funcionarios no pueden tener crédito de la cooperativa.
- 5 – No se puede inmovilizar mas del 100% del patrimonio neto y los bienes tomados en pago deben ser vendidos antes de 2 años. No puede invertirse en sociedades.
- 6 – Se topea el crédito individual en un 3% del patrimonio y la colocación en una entidad financiera hasta el 20% del capital. Los créditos se clasifican en cuatro tipos (micro créditos, consumo, hipotecario de vivienda y comercial). Los tres primeros califican solo por atraso, el comercial también tiene calificación subjetiva si supera los USD 10.000 aproximadamente. Los porcentajes de previsión son Cat I (normal) 1%, Cat II (problemas potenciales) 5%, Cat III (deficientes) 20%, Cat IV (Dudosos) 50% y Cat V (perdidos) 100%. La previsión del 100% se alcanza tempranamente (a los 91 días).
- 7 – El encaje exigido depende de la estructura de plazo de los depósitos, en promedio implica una inmovilización del 12% de los depósitos. Esta liquidez se debe colocar en bancos privados que actúan por cuenta del banco central.
- 8 – Por ley las cooperativas no pueden emitir tarjetas de crédito y por carecer de autorización específica de la superintendencia no pueden manejar cuentas corrientes.

En la práctica coexisten en el sistema dos tipos de cooperativas, con operaciones y naturaleza muy similar. Esto provoca grandes asimetrías en el mercado y pone en riesgo la salud del sistema. En el caso de las cooperativas 'cerradas' existe una gran desinformación de los socios respecto a que su inversión es capital de riesgo y cuando esto se conoce (en las cooperativas que no han devuelto algún certificado de aportación) el retiro masivo es inmediato. De allí al contagio a otras cooperativas (tanto cerradas como abiertas) puede haber poco tiempo y la buena regulación y supervisión sobre las abiertas puede haber sido en vano.

3. Impuestos

Las cooperativas (tanto abiertas como cerradas) están sujetas a la misma carga impositiva que los otros intermediarios financieros. Tributan IVA sobre los intereses cobrados (13%), impuesto a las transacciones también sobre los intereses (2.5%) e impuesto a las ganancias calculado sobre el resultado final con una tasa del 25%.

Además las cooperativas son agentes de retención del impuesto a los intereses de los depósitos, que recae sobre los ahorristas.

Por tanto, las cooperativas no gozan de ninguna exoneración fiscal, estando en el extremo opuesto al caso paraguayo.

4. Gobernabilidad

Las cooperativas bolivianas han surgido la mayoría en la década del 60 en entornos parroquiales y en menor medida vinculadas a ámbitos laborales. A fines de la década del 70 se produce la separación de las parroquias, manteniendo en general el nombre de la iglesia de origen. De acuerdo a las entrevistas efectuadas y al material que aportan las memorias de las cooperativas es posible analizar los diferentes aspectos.

a) Grupos de Influencia

En algunas zonas de Bolivia funcionan logias, grupos de individuos que priorizan sus vínculos y buscan que sus miembros ocupen puestos de relevancia en varios ámbitos. Según algunos entrevistados, existen cooperativas con muy baja renovación de cuadros directivos y en los que las logias operan históricamente. Sin embargo, estos casos parecen ser puntuales y muy bien conocidos por los agentes del mercado.

La política partidaria parece estar al margen del gobierno cooperativo, dándose en la práctica un bajo relacionamiento político de las cooperativas que impide que encuentre interlocutores en el parlamento para la defensa de sus intereses.

b) Identificación con la comunidad

Las cooperativas bolivianas, tienen una alta identificación con el medio local, observándose particularmente esto entre algunas cooperativas 'cerradas' o de capitalización con gran arraigo comunitario en zonas pobres del país. Se pudo observar el trabajo en una cooperativa de una zona muy pobre, la cual enfrenta dificultades para devolver sus depósitos (certificados de aportación voluntarios), la cual ha debido programar sus pagos y en la que sus socios respetan y entienden las dificultades y aceptan amortizaciones parciales de sus certificados de aportación voluntarios.

c) Profesionalismo

En el ámbito de las cooperativas abiertas existen regulaciones de la SBEF respecto a la capacitación de los directivos, que operan favoreciendo la formación de los cuadros directivos, aunque la prioridad para la SBEF son los gerentes en cuanto a que es por ellos que pasa la gestión y de quienes esperan profesionalismo. En varias cooperativas abiertas sus directivos son profesionales con formación en administración, contabilidad o economía.

Las cooperativas 'cerradas' encuentran una realidad más heterogénea, con cooperativas que manejan comités de selección que proponen a socios calificados para que la asamblea los elija (tanto para el consejo de administración, como para el consejo de vigilancia). En estos casos se observa un buen nivel de formación y de comprensión que el entendimiento en el negocio es básico para poder dirigir efectivamente.

d) Alcance de sus Roles

El rol directivo suele estar bastante bien clarificado, aunque es un tema de fuerte preocupación por parte de la SBEF, quien, en algún caso de cooperativas con problemas, ha propuesto el gerente general buscando que el mismo reoriente la gestión y oficie como contrapeso a estructuras directivas con influencia en el gerenciamiento.

En las cerradas, en la mayor parte de los casos se percibe una adecuada división de roles, existiendo sin embargo en otros, un involucramiento claro de dirigentes en el micro gerenciamiento.

5. Especialización

Las cooperativas de ahorro y crédito bolivianas trabajan con familias y microempresas, aunque en su origen el peso de los asalariados del estado era muy importante.

Bolivia tiene una gran masa de microempresarios o más claramente trabajadores independientes que venden mercaderías y servicios diversos según la época, cuya única oportunidad de crédito históricamente ha sido el sector de las cooperativas. En los últimos años las ONGs han comenzado a cumplir un rol de financiamiento, aunque su incapacidad para absorber ahorro restringe su ámbito a los fondos externos.

Muchas cooperativas han desarrollado actividades multiactivas, pero las abiertas han debido suspenderlas y las cerradas en general han tendido a especializarse en el negocio financiero. De todas formas, es importante marcar que algunas cooperativas tienen una alta inmovilización originada en la incursión de otras actividades de servicios a la comunidad que llegan incluso hasta el turismo.

Los sectores populares bolivianos han sido bancarizados por las cooperativas, hoy conocen la tecnología de los cajeros automáticos en la medida que algunas cooperativas empiezan a emitir tarjetas de débito. De todas maneras la imposibilidad de manejar cuentas corrientes hasta la fecha, impide que el proceso de bancarización se complete y pone obstáculos en las posibilidades de crecimiento en el segmento empresarial.

En materia de captación, las abiertas lo hacen vía ahorros a plazo fijo y cajas de ahorro, con tasas arbitradas con el mercado y a plazos relativamente largos en la comparación con la región (el plazo medio supera los 180 días). Las cooperativas 'cerradas' captan certificados de aportación que pagan una tasa fija, son inversiones de capital tratadas como depósitos. Aquí los plazos también son largos, superando en general la media de 180 días.

Los créditos en general responden tanto en abiertas como en cerradas al esquema propuesto por la superintendencia (comerciales, microcrédito, consumo e hipotecarios de vivienda). Al no existir la posibilidad de emitir tarjetas de crédito, el financiamiento del consumo de corto plazo se realiza bajo la modalidad de créditos amortizables. Algunas cooperativas han recibido fondos públicos para prestar en el agro, ganando un margen y absorbiendo el riesgo crediticio.

La innovación en materia de productos es baja, la tarjeta de debito es una novedad muy reciente para algunas cooperativas y no es mas que un proyecto para otras (tanto abiertas como cerradas). La imposibilidad de manejar tarjetas de crédito y de recibir fondos en cuenta corriente, impide la creación de productos integrales que han sido un soporte de la bancarización en Argentina y Uruguay.

Una característica del negocio es la alta dolarización, que llega al 95% de la operatoria. La población tiene viva en su memoria la hiperinflación de mediados de los 80, la más alta observada en América del Sur en las últimas tres décadas, por lo que su reticencia a trabajar a ahorrar en moneda nacional es alta, aunque la tasa real en dólares obtenida es muy importante.

Los problemas de escala que pueden tener en el mediano plazo, al resultar muy costosos los aparatos técnicos y la inversión en informática necesarios, no son considerados por un problema tanto por cooperativas como por reguladores. El único proyecto de alianza refiere a una caja central para el manejo financiero (el aspecto claramente menos atendido por las cooperativas) de forma de uniformizar los procedimientos de manejo de riesgos de mercado. En los hechos la SBEF desestimula el crecimiento y la fusión, ya que cree que las cooperativas no deben ocupar un espacio muy superior en el sistema por debilidades intrínsecas insalvables a su juicio (lentitud de capitalización, estructura burocrática, riesgo moral de la dirección ya que no juega sus recursos en sus decisiones).

6. Administración de Riesgos

a) Riesgo de Liquidez

Este riesgo puede definirse como el que se produce cuando existe una determinada probabilidad de que la cooperativa no poder devolver sus depósitos o los certificados de aportación en el caso de las cooperativas 'cerradas'.

Las cooperativas abiertas deben guardar encajes de un 12% sobre su captación, observándose buenos niveles de disponibilidades (en el entorno del 20% promedio). Los entrevistados señalan que las bajas oportunidades de colocación ha incrementado los fondos líquidos de las cooperativas y empujado a la baja las tasas pasivas.

Se observa una alta seguridad respecto a no enfrentar corridas, incluso en momentos en que los bancos vienen de sufrirla, se confía en la buena imagen de las cooperativas.

En el caso de las cerradas la situación es más heterogénea. Algunas siguen las regulaciones de la SBEF y guardan niveles adecuados de liquidez con relación al vencimiento de los certificados de aportación. Sin embargo, otras cooperativas tienen una situación de disponibilidades muy débil, con estrangulamientos muy probables cuando no ya ocurridos. En los casos observados la recesión que ha reducido la cobranza de créditos, no ha permitido una adecuada recuperación de liquidez, rubro sobre el que en los hechos se apoyaba la devolución de certificados. Altos niveles de inmovilización por inmuebles, alta morosidad, concluyeron en problemas de liquidez que en algún caso sólo la nula regulación y control del sector de cooperativas 'cerradas' o de capitalización permite que siga funcionando.

El descalce de plazos se da en que los plazos promedio de los depósitos son a 180 días y el de créditos de 24 meses, y no disponen de instrumentos financieros para manejarlo.

b) Riesgo de Crédito

Las cooperativas de ahorro y crédito tienen como fuente principal de generación de ingresos el otorgamiento de préstamos, razón por la cual el riesgo de crédito es fundamental a la hora de evaluar las expectativas del negocio. La incobrabilidad de la cartera, estrangula la posibilidad de cumplir con los depositantes al reducir el patrimonio drásticamente (en función del bajo peso de este como fuente de financiamiento).

La SBEF de Bolivia genera normativa sobre riesgo de crédito, en especial sobre la calificación de la cartera, topes de concentración y el acceso al crédito de las personas con capacidad de mando en las cooperativas abiertas.

Tal como se mostró anteriormente, existen cinco categorías crediticias con un criterio muy conservador por el cual a los 91 días de retraso un crédito está 100% provisionado (salvo que existan hipotecas o prendas). Esto se complementa con inspecciones de cartera que auditan el cumplimiento de las provisiones, incluso se controlan los sistemas informáticos para que automáticamente cumplan con las reclasificaciones. El castigo anual representa entre un 1 y un 7% en los casos analizados, lo que para los plazos en los que se castiga la cartera resulta un ratio bajo.

En resumen las cooperativas abiertas en general tienen bien controlado el riesgo de crédito, fruto en buena medida de una supervisión estricta. De todas formas puntualmente algunas cooperativas presentan niveles de morosidad superiores al 25%, aunque la SBEF realiza una supervisión particular en este caso habiendo incluso recomendado el cambio de gerente general y alejado a los directivos de la gestión directa.

En el caso de las cooperativas 'cerradas' la situación es más difícil de analizar, ya que éstas no tienen regulación ni supervisión. Algunas de ellas siguen la normativa de la SBEF y muestran niveles de morosidad razonables, en otros casos se observan altos niveles de atraso y grandes dificultades para el seguimiento (incluso por falta de escala para desarrollar esta actividad). Los ahorristas de las cooperativas 'cerradas' aparecen mucho menos protegidos que los de las abiertas, ya que existen grandes dificultades para evaluar la calidad del activo de la institución.

Las cooperativas de vínculo laboral presentan mejor manejo de la morosidad, al conocer muy bien su mercado y poder descontar los créditos de los haberes de sus socios. Aquí el problema surge principalmente

por la nula diversificación de créditos por sector económico, con lo que la suerte de la cooperativa está directamente relacionada con la de la empresa en la que trabajan sus socios.

Un problema común a cooperativas 'cerradas' o de capitalización y abiertas es el de conceder créditos en dólares a prestatarios con ingresos en bolivianos. Este problema no es tomado como un riesgo por los responsables de las cooperativas y no existe normativa que restrinja esta práctica. Probablemente la inexistencia de fondeo en moneda doméstica impide la concesión de créditos en la moneda en que tienen ingreso los prestatarios. No obstante esto, es fundamental marcar que el riesgo asumido es muy alto, más cuando el nivel de vida de los tomadores de crédito no permite absorber un ajuste cambiario que incrementa el peso de las amortizaciones.

La selección adversa no resulta un problema fundamental en las cooperativas abiertas, ya que las tasas activas son muy similares a las de los bancos para el segmento de ingresos medio-bajos. En el caso de algunas cooperativas 'cerradas' las tasas son altas y los niveles de morosidad muy importantes, reflejando probablemente un cierto efecto de selección adversa.

c) Riesgo de Mercado

El análisis de la exposición al riesgo de tasa de interés, tipo de cambio y precios de acciones y productos básicos no está desarrollado entre las cooperativas (ni cerradas ni abiertas). En el caso concreto de Bolivia el riesgo de tasa de interés es el que resulta más tangible, ya que la posición de cambios es neutra y no existen negocios en los mercados de commodities y acciones. El descalce existente aunque menor que en otros países, no deja de ser importante, por lo que se está frente al riesgo de que un aumento en las tasas de mercado estrangule el margen financiero. En los últimos meses la tendencia de tipos de interés ha sido descendente luego de que la crisis de mediados de 2002 produjera una suba importante, esto permitió que en el último trimestre de 2002 y en el primero del 2003 el margen se recuperara. Sin embargo, no se observa una preocupación por este riesgo ni entre los responsables de las cooperativas, ni entre los supervisores.

d) Riesgo de Capitalización

Las cooperativas abiertas están bien capitalizadas, debiéndose recordar que para algunas de estas los requerimientos son del doble que en Basilea I. La SBEF está preocupada por la lentitud de capitalización de las cooperativas y en función de esto es que desestimula los impulsos de crecimiento de estas. Una cooperativa abierta con grandes problemas de capital, obtuvo un crédito subordinado del Fondo de Desarrollo del Sector Financiero (FONDESIF) organismo estatal dependiente del Ministerio de Hacienda el cual le ha sido permitido por la SBEF computarse como capital por encima de lo que el propio patrimonio de la cooperativa soporta.

Las fuentes de capital son los aportes de sus socios o el capital subordinado, no existiendo la posibilidad de generar capital remunerado como en la experiencia de otros países. La cultura de devolución de capital a los socios existe y es por eso que la SBEF ha fijado topes de manera de evitar una corrida contra el patrimonio de social.

Por el lado de las cooperativas 'cerradas', estas se hayan muy capitalizadas ya que de hecho no debería existir pasivo. Sin embargo, si se analiza las porciones indivisibles del capital, es decir aquellas que no son considerados ahorro por parte de sus socios, el análisis cambia. Allí aparece una debilidad de capital, que en la medida en que la regulación de las mismas mejore pone en dificultades de funcionamiento a algunas. Al existir una alta inmovilización en la mayor parte de los casos y al tener costos operativos relativamente importantes, una debilidad de capital se acentúa y se debe observar como un problema que el sector debiera atender.

e) Riesgo Regulatorio

Las cooperativas abiertas se encuentran convenientemente reguladas y supervisadas, siendo reducidos los riesgos de que la misma se endurezca. Por el contrario, algunas prohibiciones poco fundamentadas (manejo

de tarjetas de crédito y cuenta corriente) se están discutiendo y es probable que por lo menos en manejo de cuenta corriente comience a flexibilizarse.

En cambio en las cooperativas 'cerradas' la situación es muy distinta. La baja regulación y la nula supervisión no deberían durar mucho tiempo y es probable que varias de ellas no resistan una regulación prudencial mínima. Adicionalmente su capacidad de lobby político es baja, por lo que probablemente el sector enfrente desafíos en esta línea en los próximos años.

Uruguay

1. Sistema Financiero

Desde comienzos de la década del ochenta el sistema financiero uruguayo vio prácticamente desaparecer la banca privada nacional, quedando por un lado una banca estatal o paraestatal con más del 60% del mercado y una creciente presencia de bancos extranjeros. Estos últimos se retraen a su operativa de especializándose en banca corporativa y banca privada, y expandiendo su operativa off-shore fundamentalmente con depositantes argentinos. En los años noventa la economía uruguaya crece y se estabiliza desde el punto de vista macroeconómico basado en una política cambiaria de bandas de flotación que genera una gran previsibilidad para los agentes. En este escenario la banca privada comienza a aumentar su volumen de negocios y a incrementar su participación de mercado en detrimento de los bancos estatales, fundamentalmente en el crédito al consumo. Esta misma época conoce un fuerte crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, que con diversas estrategias entre sí, ocupan los espacios dejados por la banca privada y mal atendidos por la banca estatal, quintuplicando su capital y su volumen de negocios en 10 años. El modelo económico de la década del noventa comienza a agotarse cuando Brasil devalúa en enero de 1999 y colapsa cuando Argentina abandona la convertibilidad al cerrar el 2001.

El sistema bancario uruguayo estaba conformado a diciembre de 2001 por 2 bancos estatales, 20 bancos comerciales privados (dos de ellos gestionados por el estados), 7 casas financieras, 12 instituciones financieras externas y 6 cooperativas de intermediación financiera. El Banco Central del Uruguay es quien regula y supervisa al sistema financiero, siendo a su vez la autoridad monetaria. Las normativas de carácter prudencial responden a los estándares del Comité de Basilea, con exigencias de capital del 10% de los activos de riesgo. El Banco de la Republica (BROU) actúa como banco comercial y de fomento para actividades productivas con líneas de crédito a largo plazo y el Banco Hipotecario (BHU) es un banco de fomento orientado exclusivamente para créditos a la vivienda. De los 20 bancos privados algunos tienen la forma de sociedades anónimas constituidas en el país principalmente de propiedad de bancos extranjeros, y otros son sucursales de bancos extranjeros, los cuales operan bajo las mismas condiciones que los bancos constituidos en el país. Las casas financieras están orientadas a la actividad extranacional, pueden otorgar préstamos a residentes, pero no recibir depósitos de éstos. Las IFEs pueden operar únicamente con no residentes; las cooperativas de intermediación financiera son empresas organizadas como sociedades cooperativas que solo pueden prestar servicios bancarios a sus socios o a otras sociedades cooperativas. En los hechos, la restricción de operar solamente con socios no ha generado barreras al crecimiento ya que toda persona que desee operar con una cooperativa es registrada automáticamente como socio por una integración de capital marginal con relación a la operativa a la que accede. La regulación de las cooperativas que intermedian es la misma que para los bancos y son controladas por el BCU de la misma manera que el resto de las instituciones que captan depósitos

El año 2002 será recordado como el peor desde que existen registros tanto en materia económica, como financiera. Para entender el proceso ocurrido es necesario marcar algunas características estructurales del sistema financiero uruguayo, antes de la crisis:

- a) Alta participación del banco estatal BROU que representa el 30% del volumen de negocios de los bancos comerciales. Su participación ha disminuido notoriamente ya que 10 años atrás representaba más del 40% del volumen de negocios.

- b) Alta concentración, reflejada en que al cierre del 2001 los cinco bancos privados más grandes concentraban la mitad de los negocios del sistema no estatal.
- c) Alta dolarización del volumen de negocios con residentes (90 %), situación que es estructural en el sistema bancario desde la crisis cambiaria del año 82 y que ha permanecido relativamente estable en los noventa.
- d) Alta participación de depósitos de no residentes (35%).
- e) Altos niveles de liquidez, tanto por disponibilidades como por colocaciones de corto plazo en el propio sector financiero (40%).
- f) Cambio relevante en la estructura interna de la cartera activa con el sector no financiero, reflejado en un crecimiento de la participación de los créditos al sector consumo y en menor medida al sector comercial y de servicios; y por una retracción del crédito a la industria y al sector agropecuario. En 1990 los sectores consumo, comercio y servicios recibían el 40% del total del financiamiento, mientras la industria y el sector agropecuario recibían el 60% restante. Sin embargo, en la actualidad agro e industria reciben el 35%, destacándose fundamentalmente el crecimiento de los créditos al consumo que pasaron del 9% en el 1990 al 25% actualmente.
- g) Bajo nivel de comisiones, las que representan menos de la quinta parte de los ingresos.
- h) Altos costos operativos en relación al margen.
- i) Morosidad creciente, duplicación de la media de cartera vencida sobre total en tres años, llegando a un ratios superiores al 15%.

Este sistema financiero concentrado, dolarizado y con alta dependencia de los depósitos de no residentes fue terreno propicio para que la onda expansiva de la crisis argentina se propagara y dejara un escenario con algunos cambios de significación. Como se detalla en el capítulo dedicado a la Argentina, a fines del 2001 se establece un férreo control sobre los retiros de depósitos y a comienzos del 2002 se pesifican activos y pasivos bancarios en forma asimétrica. Esto provocó impactos inmediatos en el Uruguay ya que algunos bancos eran de capitales argentinos o eran gerenciados desde Buenos Aires y por lo tanto compartían negocios con entidades argentinas. En los primeros meses del 2002 los dos bancos privados más grandes, el Banco Galicia (100% argentino) y el Banco Comercial (propiedad del Credit Suisse First Boston, JP Morgan y el Dresdner Bank y gerenciado por banqueros argentinos) son percibidos como muy riesgosos por sus depositantes, sufren enormes corridas y pierden en dos meses la tercera parte de sus depósitos. En el Banco Comercial ocurren además hechos de carácter delictivo que involucran a su gerenciamiento vinculados al manejo de valores públicos argentinos, lo que agrega elementos para alimentar la corrida. Dado el peso cuantitativo del Banco Comercial (la principal cartera con residentes) y su historia (un siglo y medio de vida) el Estado decide capitalizarlo y asistirlo lo que de antemano es un fuerte desafío ya que sus depósitos en dólares son apenas inferiores al total de reservas internacionales del Banco Central. Por su parte el banco Galicia es intervenido en febrero y entra en un proceso de moratoria, en principio bastante encapsulada ya que su operatoria es más parecida a una IFE que a un banco propiamente tal. Estos dos hechos alertan a los depositantes argentinos respecto a las debilidades del sistema uruguayo, lo que provoca una corrida de grandes dimensiones que barre con el 75% de los depósitos de no residentes en un trimestre. Los depositantes uruguayos lentamente se van contagiando y reaccionan frente a manejos de comunicación desafortunados desde la conducción político-económica nacional. Dos bancos con accionistas locales son intervenidos en junio (Montevideo y Caja Obrera) fruto de escándalos financieros y monumentales corridas, lo que en lugar de acotar los problemas profundiza riesgos y desemboca en un feriado bancario al cierre del mes de julio. Para ese entonces el sistema bancario había perdido el 45% de los depósitos, con picos superiores al 75% en algunas instituciones bancarias orientadas a las operaciones con no residentes. La crisis encuentra su resolución con la suspensión de los Bancos Comercial, de Crédito, Montevideo y Caja Obrera así como de la pequeña cooperativa de ahorro y crédito CAYCU. De esta forma el mes de agosto empieza con la mitad del sistema bancario por volumen de negocios con actividades suspendidas y con la banca estatal con sus depósitos reprogramados escalonadamente a tres años.

El público reacciona en forma favorable a esta resolución de la crisis, la corrida se detiene y lentamente se produce una leve recuperación de la captación. Sin embargo, la monumental asistencia que el B.C.U. y las casas matrices tuvieron que realizar determinó que el crédito se cortara radicalmente y que durante el segundo semestre las entidades abiertas se dedicaran a recuperar liquidez y controlar la creciente morosidad.

De esta forma al cierre del 2002 el sistema bancario queda conformado de la siguiente forma:

2 Bancos Públicos: El Banco Republica con los depósitos en dólares reprogramados y plena operatoria y el Banco Hipotecario que se encuentra en proceso de reforma para dedicarse únicamente al fomento de la vivienda sin poder captar depósitos.

20 Bancos Privados: de los cuales cuatro se encuentran suspendidos. El resto son todos de capital extranjero, seis como filiales y el resto como sociedades anónimas constituidas en el país.

7 Casas Financieras de capital extranjero.

8 Instituciones Financieras Externas, todas de capital extranjero.

6 Cooperativas de Intermediación Financiera, una de las cuales estaba suspendida. La mitad de dichas cooperativas (las tres cuartas partes por negocios) tienen plena operatoria bancaria y una de ellas (COFAC) representa las dos terceras partes de todo el sistema cooperativo. El público de las mismas son familias de ingresos medios y bajos y pequeñas y medianas empresas. El depósito promedio es 10 veces más pequeño que en los bancos privados, lo que confiere los beneficios de la atomización aunque agrega los costos de un importante minero. La descentralización de negocios en todo el país es mayor en las cooperativas que en los bancos, ya que el grueso de las instituciones de origen transnacional solo tiene negocios en el sur del país.

Este sistema maneja al cierre del 2002 un volumen de depósitos de USD 7 mil millones de dólares, habiendo tenido un pico en diciembre de 2001 de 13 mil millones. En su conjunto el sistema financiero dejó de ser rentable en el 2001 y profundizó esa situación en el 2002 perdiendo USD 1.800 millones. Una morosidad creciente y un enorme aumento del costo del fondeo en el medio de una corrida de ocho meses de duración, estrangularon los estados de resultados de las instituciones y provocaron pérdidas en prácticamente todos los agentes que intermedian fondos. Las cooperativas de intermediación financiera sufrieron los mismos efectos que los bancos, aunque de manera más atenuada, fruto de una relación de fidelidad con sus socios mayor que en dichos agentes. Así el retiro de depósitos promedio fue menos de la mitad que el observado en los bancos en el mercado de residentes, jugando un gran papel la gran atomización que las cooperativas tienen.

2. Regulación y Supervisión

En Uruguay no existe una ley general que regule el fenómeno cooperativo en su conjunto; las cooperativas de ahorro y crédito se encuentran enmarcadas legalmente por las disposiciones de una ley general de 1946, que determina algunos principios y reglamenta el funcionamiento de las sociedades cooperativas en general, y una ley específica para las cooperativas de ahorro y crédito de 1971, que fue derogada parcialmente por las posteriores normas para las cooperativas de intermediación financiera.

El inicio de la regulación que abarcó a todas las expresiones de la actividad de la intermediación financiera y dispuso la supervisión de autoridades bancarias a todos los sectores involucrados, fue temprano en Uruguay respecto a otros países (1982), y supuso un esfuerzo importante de las cooperativas de ahorro y crédito para lograr que las reconocieran en ese ámbito, debido a resistencias en las autoridades. El nacimiento de la ley de intermediación financiera de 1982 produjo que el sistema cooperativo de ahorro y crédito quedara dividido en dos tipos (las cooperativas de intermediación financiera, y las cooperativas de capitalización) y generó dos a la vez dos fenómenos: por una parte, procesos dinámicos de fusiones y absorciones entre las cooperativas de intermediación, con el objetivo de alcanzar los requerimientos de capital, y por otra, que las cooperativas que quedaban fuera del sector de intermediación financiera no tuvieran ninguna herramienta para captar el ahorro de sus asociados fuera de la integración de partes sociales, y quedaran sin una regulación y una supervisión suficientes.

Lo anterior tiene como consecuencia, que unas pocas cooperativas tienen actualmente una regulación sobre su funcionamiento muy similar a los bancos, y el resto, un 90% de las entidades, tienen una regulación muy débil y muy pocos requisitos para su funcionamiento.

El organismo que supervisa el funcionamiento de las cooperativas de intermediación es el Banco Central del Uruguay, a través de su área de Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera. En el caso de las cooperativas de capitalización, el organismo supervisor es la Auditoría Interna de la Nación.

Cooperativas de intermediación financiera

Las cooperativas de intermediación, como se ha señalado, dependen de normas prácticamente iguales a las de los bancos, salvo algunas particularidades, entre las que se encuentran:

- a) La posibilidad de que sus directores puedan hacer uso de operaciones crediticias;
- b) Las cooperativas de ahorro y crédito sólo pueden operar con sus socios y no con terceros;
- c) Disposiciones con relación al capital básico, modificadas recientemente;
- d) Normas sobre encaje, con algunas relaciones diferentes para las cooperativas;
- e) Se prevé la posibilidad de que las cooperativas se asocien con instituciones de igual naturaleza de la región
- f) Se prevé la posibilidad de que las cooperativas se transformen en bancos cooperativos;
- g) Se establece la posibilidad de establecer acciones con interés (norma reciente).

Como comentarios generales sobre algunos aspectos de la regulación de la actividad de intermediación, en los que se igualan los diferentes tipos de agentes de intermediación, podemos citar:

- a) La relación responsabilidad patrimonial / activos riesgosos es de un 10%.
- b) La responsabilidad patrimonial está conformada por el patrimonio esencial, compuesto fundamentalmente por el capital integrado, reservas, ajustes al patrimonio y resultados de ejercicios anteriores. En el caso de las cooperativas también se considerarían las acciones con interés, tipo de aporte previsto en una ley reciente pero aún no regulada por la supervisión. Además del patrimonio esencial, se computa el patrimonio complementario, compuesto por operaciones de obligaciones subordinadas y por provisiones generales.
- c) Hasta marzo de 2003 no existían disposiciones acerca de requisitos para los directores de las instituciones de intermediación financiera. En una norma muy reciente, se establece la obligatoriedad de solicitar autorización previa para el nombramiento de directores o del gerente general, cuyos antecedentes e idoneidad deben satisfacer a la superintendencia.
- d) Las instituciones están obligadas a publicaciones de sus estados contables auditados, auditoría externa de firmas reconocidas, un sistema de auditoría interna y calificación de riesgo. También deben contar con certificación de sus sistemas de seguridad.
- e) El BCU dispone de una herramienta de monitoreo que denomina PADULS. A través de evaluaciones periódicas con este sistema de indicadores, el supervisor relaciona los resultados de la gestión y puede identificar las principales dificultades de cada entidad.

3. Impuestos

Los impuestos principales que obligan a las cooperativas de ahorro y crédito en Uruguay son los siguientes:

- a) impuesto al valor agregado, sobre los intereses, en los créditos a personas físicas. Este impuesto es de un 23% y la cooperativa sólo está obligada, si la tasa de interés que cobra a sus socios es superior a la tasa del banco estatal (Banco República).
- b) Impuesto a los activos bancarios, de un 2% de los principales activos riesgosos.

El principal impuesto que no afecta actualmente a las cooperativas, a diferencia de los bancos, es el impuesto a la renta, que es de un 30% de las utilidades.

En los últimos diez años las cooperativas de ahorro y crédito han pasado de una exoneración amplia de impuestos, a ser gravadas en niveles muy similares a los de la banca privada, y a pagar más impuestos que la banca estatal. Esto se da incluso en las cooperativas de capitalización, que pagan impuestos de esencia bancaria sin tener una operatoria equivalente.

A través de esta materia puede observarse el propio desarrollo de las cooperativas y de sus relaciones con los órganos de gobierno. En sus primeros veinte años de historia, las cooperativas fueron vistas como entidades de fomento y asistencia, marginales en el mercado; por esto recibieron el mismo tratamiento que las cooperativas de consumo y producción, con exoneraciones generales de todo tipo de impuesto. La expansión de las cooperativas desde inicios de la década de los '90, provocó presiones desde la banca privada al gobierno para una igualación en el tratamiento fiscal y normativo en general.

Los proyectos de aumento de impuestos tuvieron iniciativa en los últimos cuatro gobiernos, y observaron alta resistencia entre los legisladores, a pesar de lo cual fueron resueltos gradualmente. Inicialmente reservados para las cooperativas de intermediación financiera, finalmente los aumentos de las presiones fiscales se generalizaron a todas las cooperativas de ahorro y crédito.

4. Gobernabilidad

a) Grupos de influencia

Los orígenes de las cooperativas de ahorro y crédito se dieron principalmente por dos fuentes, que originaron las dos primeras federaciones. Una de ellas tuvo como base el trabajo de promoción de grupos de trabajadores a partir de la Afl-Cio norteamericana, y otra en sectores vinculados a la democracia cristiana. Mientras que una de las federaciones culminó su trayectoria en una sola entidad que nuclea a todas las cooperativas de base, la otra permaneció como una central que privilegió la autonomía de sus entidades miembro, y les brindó servicios para su desarrollo.

Se observan en Uruguay tres fenómenos:

- i. Las cooperativas con vínculo 'abierto', que no se limitaron a un ámbito gremial. En estas cooperativas los grupos de influencia son heterogéneos, y sus líderes surgen de personas destacadas en su medio de proximidad (asociaciones civiles, profesionales, dirigentes de clubes o gremios, docentes).
- ii. Las cooperativas con vínculo cerrado, que se limitaron al personal de determinada empresa o que siguieron centrando su dirección, en un solo círculo laboral o profesional. En éstas, los dirigentes generalmente surgen de clubes o asociaciones próximas al gremio original, y no se da una influencia destacada de autoridades de sindicatos ni de las empresas públicas o privadas.
- iii. Las cooperativas que tienen como origen la organización de un círculo pequeño de inversores. Estas cooperativas nacieron en los últimos años; estimulados por la baja presión fiscal y la débil supervisión del sector, sus inversores optaron por la forma cooperativa para dedicarse a la actividad financiera de pequeños préstamos, con su capital personal. En ciertos casos esto plantea una desnaturalización clara de la forma cooperativa, lo que está siendo cuestionado por el resto del movimiento ante el sistema político.

b) Identificación con la comunidad

Las cooperativas tienen en general una alta exposición en sus zonas o gremios de influencia, con acciones de obra social y cultural, y una identificación positiva en el entorno.

Los niveles de participación en asambleas, iniciativas generales de asociados y otros ámbitos masivos, son generalmente bajos.

No ha habido esfuerzos articulados de sensibilización de asociados y opinión pública para aumentar las capacidades de movilización y participación en defensa de los intereses comunes. Las gestiones ante los gobiernos han sido apoyadas en el prestigio de las instituciones y de sus dirigentes, y no en la reacción de sus socios, lo que es observado como debilidad en la conformación de un frente de presión ante las decisiones gubernamentales.

c) Profesionalismo

La mayoría de las cooperativas, y sus organismos de integración de segundo y tercer grado, han instrumentado desde el origen de las cooperativas programas de formación técnica para dirigentes y funcionarios. Esto ha generado un nivel de información bastante elevado en la dirección, en materias como el mercadeo y el contralor interno. Sin embargo en otras áreas de management, como la evaluación de riesgos, planificación estratégica y la administración sobre la base de sistemas de monitoreo, el nivel de conocimiento –hablando en términos muy generales y aceptando excepciones- no es suficiente, y es motivo de preocupación para los organismos de supervisión.

En general, hay un corte entre ‘actividades técnicas’, desarrolladas por funcionarios y profesionales, y ‘actividades políticas’, desarrolladas por dirigentes. Entre las primeras se da la división en funciones de operadores, donde las diferentes organizaciones alcanzan buenos niveles de eficacia desde la experiencia y la capacitación básica (informática, administración interna, contabilidad); por otra parte las funciones de dirección técnica, con un alto nivel de heterogeneidad. En las actividades de dirigentes se muestra un menor peso de la defensa gremial, mayor preocupación en temas de representación y sobre todo de gerenciamiento (aprobación de créditos, control de operaciones, decisión sobre proveedores e inversiones).

d) Alcance de roles

Como se ha comentado, la defensa gremial no es una actividad central entre los dirigentes cooperativos. En el movimiento en general, se denota la falta de profesionalidad en cuanto a las gestiones de cabildeo.

Es alta la heterogeneidad en cuanto a las formas de resolver equilibrios entre influencias gerenciales y directivas en la toma de decisiones y la gobernabilidad en su conjunto. En los extremos, se dan casos de inexistencia de niveles gerenciales profesionales, y también se produce en otros la falta de participación periódica de control por parte de la dirección política. No han trascendido sin embargo crisis visibles entre las entidades, que se hubieren originado en estos conflictos.

La supervisión de las cooperativas de intermediación es un elemento que obliga a la existencia y calificación de niveles profesionales, con normas que tienden actualmente a elevar estándares de gerenciamiento y responsabilidad ejecutiva. La falta de supervisión permanente en el caso de las cooperativas de capitalización permite que las exigencias de profesionalidad sean más laxas, y que la sujeción a algunas formas de seguimiento – auditorías, cumplimiento de normas contables o impositivas- sea voluntaria y débil.

5. Especialización

Las cooperativas de ahorro y crédito surgieron a finales de la década de los '60 e inicios de los '70, cubriendo la falta de agentes financieros que atendieran las necesidades de crédito de los asalariados y algunas actividades micro empresariales. En general las primeras cooperativas tuvieron un vínculo gremial cerrado, de trabajadores públicos y privados; los docentes (maestros de educación primaria, sobre todo) fueron la base de grupos que más pueden identificarse como promotores de las cooperativas en sus primeros años.

Este rol marca el perfil de especialización de las cooperativas de crédito en Uruguay. Hasta la actualidad y salvo excepciones, las cooperativas concentran su actividad en servicios a personas con ingresos fijos

(asalariados, jubilados) y sólo en menor grado a empresarios. Por otra parte puede afirmarse que en Uruguay las cooperativas son esencialmente urbanas y que, sobre todo por el perfil del sistema financiero, atienden en muy menor medida las necesidades del sector rural.

Hacia mediados de la década de los '80 se dio una estrategia de expansión fuerte entre algunas cooperativas de intermediación financiera. Procesos de fusiones generaron dos cooperativas de volúmenes relativamente altos, que absorbieron sucursales de otros bancos y que diversificaron servicios al ritmo que lo hacían los principales bancos privados, aunque con menor eficiencia. Esta evolución marcó una diferencia entre los perfiles de estas cooperativas respecto al resto: por un lado, dos entidades con exposición pública, amplia cobertura territorial, e imagen 'bancaria' (instrumentos diversos para la bancarización de familias y empresas, aumento gradual de servicios 'no tradicionales' para las cooperativas como la atención de cuentas corrientes, comercio exterior, remates agropecuarios, emisión de obligaciones); por otro, un conjunto muy heterogéneo de pequeñas asociaciones, con una actividad muy enfocada y con posibilidades limitadas de crecimiento.

Las autoridades de supervisión bancaria estimularon tempranamente la proyección de que el sector cooperativo quedaría comprendido sólo por las dos entidades mayores. La política que se consagró fue la de apostar por instituciones financieras de gran volumen y con respaldo de capitales internacionales, que serían suficientes para atender el mercado interno y la creciente demanda de clientes de países vecinos. Esa política, y una actitud de fuerte desconfianza a la forma cooperativa, condicionó las posibilidades del sector cooperativo, al elevar las exigencias de ingreso al circuito de la intermediación financiera –restringiendo el número de entidades en el mismo-, y al presionar a las cooperativas mayores a transformarse en bancos –de lo que resultó la desmutualización de una de las dos mayores cooperativas. Ello no sólo perjudicó al sector cooperativo, sino también obstaculizó que la bancarización se profundizara a través de herramientas más aptas para los públicos de menores ingresos y sectores informales. Por otra parte, la falta de interés por la actividad del sector cooperativo que quedó fuera de la supervisión bancaria, también facilitó la aparición de falsas cooperativas que afectó la imagen y reputación del conjunto de las entidades.

En grandes trazos, puede comentarse que las cooperativas de capitalización han logrado buenos niveles de eficacia en una operatoria 'tradicional', enfocada y monoproducción, de servicios de crédito a familias con ingresos fijos y cobranza a través de la retención de los salarios. A través del perfeccionamiento gradual de esta operatoria, estas cooperativas han logrado buenas capacidades de competencia frente a financieras y otros competidores en el segmento, y mediante utilidades se han capitalizado y crecido a un ritmo alto en la última década. A pesar de no contar con herramientas suficientes de automatización, información para la toma de decisiones, y para la diversificación de sus servicios, estas cooperativas han quedado posicionadas como alternativas válidas para la atención de los pequeños agentes desde la última crisis bancaria.

En el caso de las cooperativas de intermediación financiera, se ha desarrollado algunos instrumentos con interesante potencialidad para la captación de mercado y la consolidación en los procesos de bancarización, como las inversiones en cajeros automáticos, el buen desarrollo de tarjetas de crédito y débito y la inserción en los mercados de ahorro previsional. También es cierto que estas cooperativas tienen menores niveles de eficiencia respecto a los principales bancos, y otras debilidades en los procesos de información y decisión. Estas condiciones parecen fundamentales en el desarrollo de la especialización hacia los mercados y el rol del sector cooperativo luego de la última crisis.

6. Administración de Riesgos

a) Riesgo de Liquidez

Hasta mediados de los años 90, cuando se les permitió desarrollar servicios de cuentas corrientes, las cooperativas de intermediación financiera no tuvieron exigencias de encaje. Luego y hasta la última crisis financiera, las cooperativas tuvieron un régimen especial y menos exigente comparado al del sector bancario. La única distinción actual está entre las cooperativas que administran cuentas corrientes (con un régimen igual al de los bancos) y las que no tienen este servicio. Los niveles vigentes de encaje obligatorio, se sitúan entre el 5 y el 30% de los depósitos en moneda nacional para los bancos y cooperativas con cuentas corrientes, y el 5 y el 20% de los depósitos en igual moneda para las cooperativas que no administran cuentas corrientes, dependiendo de los plazos. El encaje para la moneda extranjera es igual en todos los casos, y varía entre el 4 y el 10% según los plazos.

El ahorro en Uruguay fue tradicionalmente de corto plazo, en promedio de 90 días, lo que se exacerbó en la crisis del 2002, donde los ahorros que no fugaron del sistema se concentraron en cuentas a la vista. La

duración de los créditos era 3 veces superior al de los depósitos, y el estrangulamiento de la liquidez fue importante en la corrida del 2002 a pesar de que las cooperativas tuvieron menos retiros que los bancos. Los bancos tuvieron retiros del 45% de los depósitos en promedio, y en las cooperativas fue menor al 15%. Que las cooperativas no tuvieran depósitos de no residentes en niveles significativos, les permitió una mayor protección en la crisis.

Las formas de determinación de los porcentajes correspondientes de encaje, su composición, el nivel requerido de depósitos en el Banco Central, y algunas relaciones técnicas específicas (como topes a la inmovilización de gestión) son las vías de control establecidas por la regulación para la administración de la liquidez en las entidades financieras. Informaciones complementarias son solicitadas por las áreas técnicas del instituto supervisor, para la revisión de concentración en clientes y vencimientos.

Las cooperativas de capitalización no tienen normas sobre control de liquidez y su supervisor, la Auditoría Interna de la Nación, no realiza revisiones específicas sobre este riesgo. En términos muy generales el riesgo es más acotado en este tipo de instituciones en relación con las entidades de intermediación financiera, salvo aquellas cooperativas de capitalización que se financian en porcentajes significativos con pasivos financieros, principalmente provenientes de bancos y cooperativas de intermediación financiera. Generalmente estos pasivos financieros son concentrados en pocos proveedores, sino en un único abastecedor de capital; esta concentración, las garantías utilizadas (cesión sobre cobranzas) y los cortos plazos de las operaciones son factores que aumentan de manera importante el riesgo de liquidez en estas instituciones.

Mientras que en los primeros años de la década de los '90 la mayor parte de las cooperativas de capitalización utilizaron pasivos financieros institucionales para apalancar su crecimiento, en los últimos años su uso ha sido menor y ha desaparecido en la mayoría de ellas. Esto marca una diferencia importante en el resultado de la crisis para este segmento de cooperativas: mientras que las entidades sin pasivos pudieron mantener su operatoria con normalidad, aquellas que tenían niveles altos de pasivo bancario sufrieron iliquidez por la desaparición del crédito en el mercado financiero.

b) Riesgo de Crédito

Al igual que en otros países de la región como Bolivia, la regulación prudencial que afecta a las entidades de intermediación procura controlar el riesgo crediticio a través de herramientas como la calificación y previsión de las carteras, y relaciones para evitar la concentración de riesgos, entre otras.

La política de provisiones en el caso de Uruguay parece menos rigurosa que en el ejemplo de Bolivia, ya que una previsión del 100% de los saldos recién se da a los 240 días (en Bolivia, a los 90 días). A diferencia del caso boliviano asimismo, no han existido en la práctica normas o medidas precautorias o sancionatorias sobre la dirección de una entidad cooperativa, por resultados negativos en la gestión de crédito. Sin embargo, y en particular para el caso de las cooperativas, el control de gestión que realiza la superintendencia uruguaya se centra en la actividad de crédito. Son evaluados permanentemente las formas de tramitación y aprobación de los créditos, los sistemas de información, análisis y seguimiento, grados de concentración en sectores de actividad y en deudores específicos.

Todas las instituciones financieras reguladas tienen como tope de crédito a un cliente o grupo económico, el 25% de su responsabilidad patrimonial. Los créditos superiores a USD 13.000 tienen además de la clasificación objetiva (por rango de atraso) la obligatoriedad de una revisión subjetiva, que depende de los resultados económicos del deudor, su calificación en otras entidades, situación del sector económico, entre otros.

Las cooperativas no reguladas tienen diferentes criterios de provisión de los créditos, y en general registran la situación de su cartera activa con políticas más laxas que las dispuestas por el Banco Central.

La crisis de solvencia en Uruguay afectó a todos los sectores de la economía, incluyendo los públicos específicos de las cooperativas de ahorro y crédito. El aumento de la desocupación y el deterioro en la calidad del empleo han impactado desde el 2001, incrementando los niveles de morosidad en todos los agentes financieros dedicados al consumo. Por su parte, en el sector de las empresas se ha multiplicado las gestiones por moratoria y concursos de acreedores, han bajado los valores reales de las garantías, y ha empeorado la calidad de la información y los resultados reflejados en ella. Desde el sector público se registran atrasos a proveedores, lo que en un ejemplo puntual, ha neutralizado el incipiente avance de la operatoria de factoring.

Hay una operatoria en moneda extranjera muy alta para las cooperativas de intermediación financiera, de alrededor de un 70% del total. Con una devaluación del 80% de la moneda nacional respecto al dólar americano para el año 2002, este riesgo explicitó las debilidades del sector financiero al prestar mayoritariamente en moneda extranjera a personas y empresas con ingresos en moneda nacional. Ello

impactó directamente en el riesgo crediticio, siendo factor fundamental en el aumento de los niveles de morosidad. La ausencia de normativa prudencial y la propia política de las instituciones financieras en cuanto a exposición a riesgos, para los créditos en dólares a sectores no vinculados a la actividad externa fue un error que desencadenó una crisis de solvencia generalizada.

Este aumento de los riesgos crediticios ha tenido consecuencias directas en los resultados de las instituciones financieras, con pérdidas importantes en el ejercicio 2002. Es de destacar que aquellos agentes que han atendido a sectores informales, posiblemente no hayan tenido peores resultados en la cobrabilidad de **LOS** créditos respecto al financiamiento bancario formal y tradicional. En este caso, los sistemas de administración del riesgo crediticios impuestos en el sistema financiero uruguayo (limitados a actores formales, con datos documentados, con mayor énfasis en el respaldo de garantías y patrimonio) no serían una herramienta muy eficaz en la prevención directa de la morosidad.

c) Riesgo de Mercado

En el Uruguay los riesgos principales a este capítulo son los asociados a la volatilidad del tipo de cambio y los tipos de interés.

Como señaláramos el nivel de dolarización del volumen de negocios en las cooperativas es del 70%. La normativa del BCU limita este riesgo, planteando que las posiciones abiertas en moneda extranjera no pueden superar 1,5 veces el patrimonio ajustado. En Uruguay existieron incentivos para las cooperativas de tener posiciones pasivas en moneda extranjera dado que las tasas de interés en moneda nacional eran elevadas y compensaban el riesgo de una devaluación moderada. Si bien algunas cooperativas corrigieron su posición antes de la maxi-devaluación, otras sufrieron pérdidas importantes que afectaron sus resultados.

El tipo de interés también generó dificultades en el mercado financiero durante la última crisis. La inestabilidad de la plaza y las expectativas sobre devaluación y los riesgos de solvencia en el país, generaron fuertes fluctuaciones en las tasas de interés de instituciones financieras y del propio Estado. El descalce de plazos agravó la situación para la mayoría de las instituciones financieras, beneficiándose aquellas que habían podido mantener mayor liquidez y siendo castigadas las que debían hacer mayor esfuerzo para mantener depósitos a mayores costos. La especulación en las colocaciones a altas tasas al gobierno y al sector financiero también actuó en la restricción del crédito a empresas y al público.

Estos riesgos afectan especialmente a las cooperativas de operatoria abierta y a aquellas de capitalización que manejan pasivos financieros. No se ha desarrollado aún en Uruguay métodos estandarizados de estudio ni normas que especifiquen formas de seguimiento y control. Las instituciones extranjeras utilizan la metodología de sus casas matrices, mientras que las entidades nacionales, incluidas las cooperativas varían entre tener algunas herramientas basadas en estadísticas del mercado bancario uruguayo, y cuadros de sensibilidad sobre escenarios probables.

d- Riesgo de Capitalización

Las cooperativas supervisadas deben cumplir con un requerimiento de responsabilidad patrimonial del 10% de sus activos riesgosos. En términos generales, los niveles de capitalización en las cooperativas uruguayas son altos, salvo excepciones de relaciones afectadas por resultados negativos en la última crisis, y por el tratamiento contable exigido por el Banco Central a las inversiones.

El Banco Central ha estimulado que las cooperativas tengan vías de incremento de su capital vía pasivos subordinados con instituciones del exterior, y últimamente a través de una nueva herramienta llamada 'acciones con interés'.

Por su parte, y como se ha comentado, las cooperativas de capitalización utilizaron pasivos financieros a mediados de los años '90, y en función de altos márgenes financieros, riesgo razonable y bajos costos operativos lograron consolidar niveles de patrimonio relativamente altos. Sólo unas pocas cooperativas de capitalización operan en niveles de apalancamiento superiores al 50%, y fueron muy castigadas en la última crisis por falta de fondeo y márgenes negativos.

d) Riesgo Regulatorio

Las cooperativas han sufrido en los últimos años decisiones gubernamentales contrarias a sus intereses, en materia fiscal fundamentalmente. También en algunos aspectos administrativos relacionados con la cobranza de créditos en los salarios de sus asociados, las cooperativas tuvieron que gestionar para no perder sus derechos consagrados en la legislación.

El gobierno ha debido subsidiar fuertemente a la banca estatal reprogramando depósitos y reconstituyendo sus patrimonios, además de mantener las ventajas fiscales y las menores exigencias de información. Los mayores bancos privados tienen relación con la deuda externa del país y con las relaciones internacionales de cada país de origen. A pesar de que las cooperativas han mantenido un rol esencial de crédito popular mientras desaparecía el financiamiento bancario, los últimos gobiernos no han estimulado fórmulas que eviten o minimicen las desventajas competitivas que afectan a las cooperativas, surgidas de la regulación.

No se percibe por otra parte, intenciones políticas de arruinar al movimiento cooperativo como sí existió de parte de agentes o sectores en Argentina. Pero una significativa parte de las autoridades advierte que las cooperativas no son suficientemente profesionales, que al no tener respaldo internacional son más riesgosas, y que además no son necesarias porque el mercado va a ser suficientemente cubierto por un pequeño grupo de bancos. Otro sector de las autoridades entiende que no son suficientemente cooperativas por operar a tasas de mercado y ser 'demasiado empresas'.

Por ende, las cooperativas no han logrado una sensibilización suficiente respecto a su rol y a su viabilidad, entre los sectores que resuelven las normas que las regulan.

Las cooperativas supervisadas han debido adaptarse a una presión constante de costos relacionados con la supervisión (auditoría externa, auditoría interna, calificadora de riesgo, certificaciones de sistemas), más vinculados a relaciones de responsabilidad que prefiere evitar el organismo supervisor, y que no necesariamente se relacionan con un mercado más transparente o seguro, o con controles proporcionados a los riesgos operativos de cada entidad. Por sus propias limitaciones de recursos, el supervisor bancario preferiría menos entidades dentro del circuito de la superintendencia.

Esas limitaciones (comunes al Banco Central y a la Auditoría Interna de la Nación) también son un factor a considerar en la baja posibilidad a corto y mediano plazo, de que las cooperativas de capitalización ingresen a la zona de supervisión bancaria. Hay proyectos que tienen como objeto definir alguna forma de supervisión auxiliar dependiente de la Auditoría Interna de la Nación.

Capítulo 3

Utilización de la metodología de Análisis de Cluster para la conformación de Grupos de Cooperativas

El objetivo de esta parte del trabajo consiste en buscar grupos de cooperativas que tengan similitudes en algunas áreas claves. Para la conformación de los mismos se recurrirá a variables provenientes de los estados contables de las instituciones, estas variables a priori se espera que recojan información relevante para discriminar entre cooperativas con diferentes especificaciones de negocios. Por ejemplo, se espera que algunos ratios adquieran valores sustancialmente diferentes entre cooperativas con una especificación de negocios tipo banca universal en relación a aquellas especializadas bajo la modalidad de monoproducción. Para conformar los grupos estratégicos no se utilizarán criterios arbitrarios de los investigadores, sino que se recurrirá al análisis de cluster, metodología que se explica en el siguiente apartado.

Fundamentos de las Técnicas de Clusters

El análisis de “clusters” es una metodología que permite agrupar individuos u objetos con características similares en función de datos referidos (características) de los mismos. Esta técnica estadística de análisis multivariado es utilizada en varias áreas del conocimiento, desde la biología a la economía, pasando por la antropología y la sociología. El desarrollo de la informática ha permitido el despegue definitivo de esta metodología en los últimos treinta años.

Se parte de una población de objetos o individuos que se suponen heterogéneos y se busca agruparlos en función de datos o características. De hecho, el agrupamiento se realiza de manera que los individuos dentro de un “cluster” o grupo sean similares, de manera tal que el grupo resulte relativamente homogéneo hacia adentro y las características de sus individuos diferentes de las de los integrantes de otros grupos. Normalmente se suele señalar en la literatura que los clusters deben mostrar dos propiedades, la de aislamiento externo y cohesión interna. La primera exige que los individuos de un grupo estén separados de los de los demás por áreas vacías; mientras que la segunda implica que los integrantes de un grupo sean similares entre sí.

Existen diferentes métodos para detectar clusters. Los que se basan en mínimos cuadrados como el de Ward o el “k-means” tienden a encontrar grupos con el mismo número de elementos entre sí; el método de “average linkage” tiende a formar clusters de similar varianza. La mayor parte de los métodos tienen dificultades para detectar clusters de forma irregular. Todos estos métodos (excepto el k-means) se conocen como jerárquicos aglomerativos ya que comienzan con tantos grupos como individuos existen, en la siguiente etapa fusionan los individuos más cercanos en clusters que sustituyen los clusters de un solo individuo que se tenía al principio. Se va repitiendo el método de fusionar los dos clusters más próximos, hasta que se llega a un cluster con todos los individuos de la población. La fusión de los grupos se hace por medidas de distancia de los individuos en todas las variables o características elegidas. En el método que se elegirá (el de Ward) las medidas utilizadas responden a minimizar la varianza intragrupo.

Como se señaló antes, en el presente trabajo se aplica el análisis de cluster bajo el método aglomerativo jerárquico conocido como método de Ward. Este método primero calcula la distancia cuadrática euclídeana entre todos los pares de individuos y selecciona aquel par de menor distancia, el que se transforma en un “individuo” de allí en más a los efectos de los cálculos. En cada etapa se van fusionando individuos entre sí, o individuos con clusters ya conformados o clusters entre sí, siempre bajo la misma lógica que en la primer etapa. En síntesis, el método parte de cada caso como un cluster único y llega en la última etapa a tener un único cluster integrado por todos los individuos objeto de análisis. Dentro de cada etapa se produce una aglomeración de casos, buscando que la misma sea la que minimiza la distancia intragrupo y a su vez la que hace máxima la distancia entre los grupos.

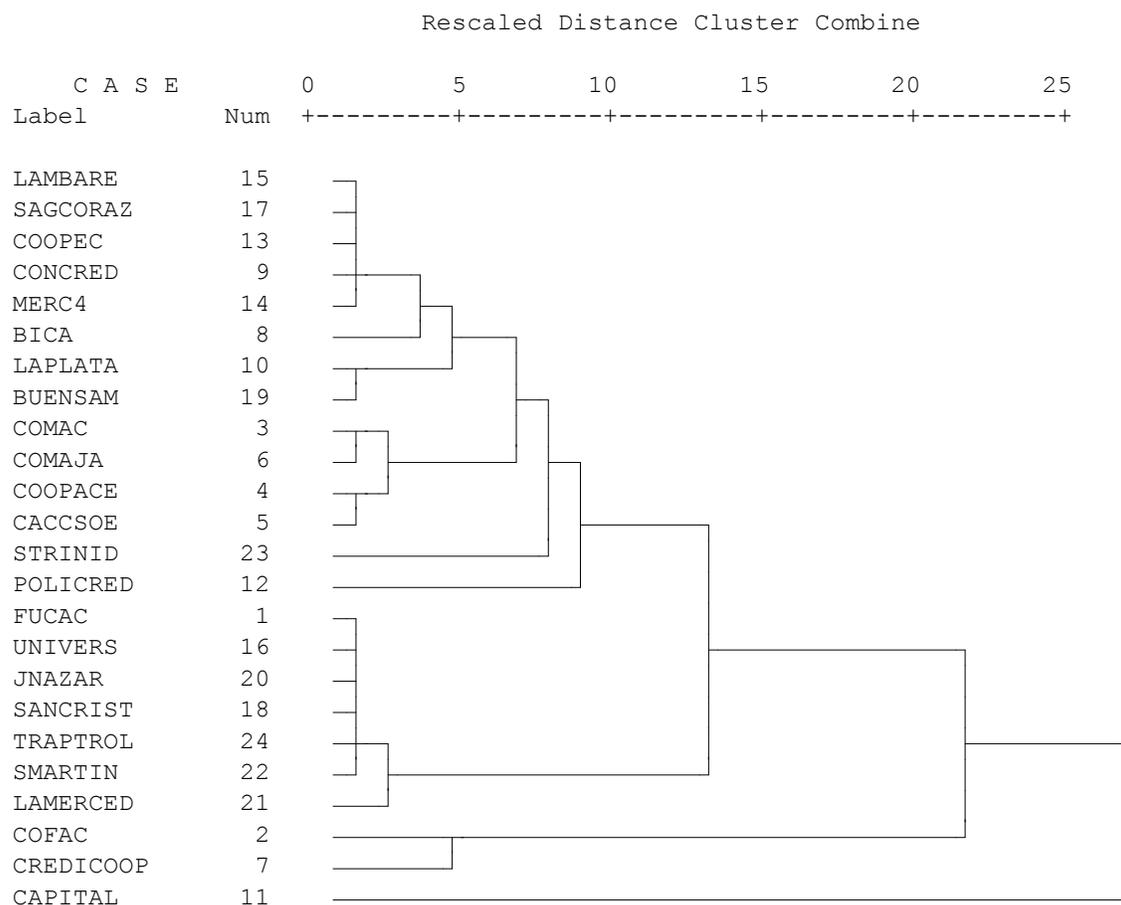
Conformación de Grupos

Los individuos objetos de análisis son las cooperativas de los cuatro países estudiados, definiéndose una serie de variables como características de los mismos. Las variables utilizadas, provenientes de los estados

contables buscaron recoger distintos aspectos clave del negocio intentando alcanzar un proceso estadístico eficiente, es decir que permita encontrar grupos de cooperativas homogéneos en su interior y claramente diferentes entre sí, utilizando un número reducido de variables. No es el objetivo de este trabajo recorrer los problemas estadísticos que suelen presentarse por introducir un número excesivo de variables, sin embargo vale destacar que análisis efectuados con algunas variables más, no produjeron cambios importantes en los resultados de la aglomeración al tiempo que introducían problemas de colinealidad que debían ser atendidos.

Las variables utilizadas surgen de los estados contables y pueden tener las limitaciones referidas a los distintos criterios de exposición que en los cuatro países se sigan. Se buscó que las mismas recogieran aspectos de escala, de riesgo, de eficiencia en la gestión y de leverage, de forma que los puntos en los que se recogen diferencias de mercado, especialización, gestión y fuentes de financiamiento se vieran reflejados en la conformación de grupos. Las variables utilizadas fueron: activo, gastos administrativos sobre cartera, inmovilizado de gestión sobre activos, margen financiero sobre cartera, patrimonio sobre activos y resultados operativos sobre patrimonio. El activo es una variable de escala que permite aproximar la dimensión del negocio de las cooperativas, de manera que un elemento relevante para la asignación de una entidad dentro de un cluster sea el tamaño de la misma. Gastos administrativos sobre cartera tiene el rol de discriminar por las distintas eficiencias relativas que las cooperativas han alcanzado; al tiempo que el inmovilizado de gestión en relación al activo es una variable que mide la porción del mismo sobre la que recae el financiamiento de los costos de la cooperativa. El margen financiero sobre la cartera recoge el perfil de riesgo del público al que atiende cada entidad, ya que se parte de la base de que el mercado es transparente y un prestatario que asume un costo alto por su financiamiento es porque fuentes de crédito en condiciones más económicas no están disponibles para su riesgo. Patrimonio sobre activos recoge tradicionalmente la solvencia de la entidad, pero en el caso particular de este estudio en que se combinan cooperativas cerradas y abiertas también permite discriminar entre las que captan depósitos y en las que tienen como fuente central de fondos los aportes de capital de sus socios. Finalmente el resultado operativo sobre el patrimonio es un elemento introducido para que un factor de agrupamiento sea la rentabilidad que el negocio le genera al capital que los socios han invertido en la cooperativa. Como se señaló anteriormente, algunas de estas variables recogen características de los países y de los distintos mercados financieros, por lo que al tiempo que reflejan el negocio específico de una entidad discriminan en función de particularidades del entorno en la que las mismas se mueven.

Dendrogram using Ward Method



El proceso aglomerativo bajo el método de Ward permitió conformar tres grupos de cooperativas, quedando una única institución (Capital del Plata) la cual en función de sus características y su distancia estadística con las demás permanece sin integrarse a ningún grupo.

Los grupos surgidos fueron los siguientes:

Grupo 1: COFAC y CREDICOOP

Grupo 2: FUCAC Universitaria, Jesús Nazareno, San Cristóbal, Trapetrol, San Martín de Porres, La Merced.

Grupo 3: Lambaré, Sagrados Corazones, COPEC, CONCRED, Mercado Cuatro, Bica, La Plata, El Buen Samaritano, COMAC, COMAJA, COOPACE, CACCSOE, Santísima Trinidad, Policrédito.

Grupo 1

El Grupo 1 contiene a las dos instituciones más grandes de la región con características de negocios de banca universal. Como se detalla en la ficha correspondiente a cada una de éstas cooperativas su negocio se orienta a la banca universal, desde los créditos al consumo a la banca de pymes, pasando por la banca

transaccional, los negocios con el exterior y el asesoramiento en inversiones. De hecho su especificación como banca universal ha hecho que sus decisiones estratégicas se orienten no solamente al negocio de intermediación financiera, sino que han buscado conformar grupos financieros con presencia en mercados tales como los seguros, los fondos de pensión y la administración de medios de pago. La conformación de grupos financieros ha permitido la generación de barreras a la salida de socios, así como la obtención de sinergias importantes que complementan al negocio de intermediación, permitiendo fondeo de largo plazo y comisiones adicionales difícilmente alcanzables de no incursionar en negocios distintos a la intermediación. Por otro lado, las dos entidades han jugado un rol central en la bancarización de los sectores medios y medio-bajos de sus países con el pago de nómina como puerta de entrada fundamental. Para adquirir esta importante capacidad de bancarización ha sido central la decisión de no cerrarse únicamente a la intermediación de fondos e incursionar en otros negocios que refuerzan las barreras a la salida que el propio pago de nóminas genera.

El ciclo económico del negocio de estas instituciones está enormemente correlacionado con el de los bancos, recogiendo en mayor o menor medida los procesos que han seguido los sistemas bancarios de Argentina y Uruguay. En los años en que los sistemas bancarios del Río de la Plata crecieron fuertemente, COFAC y CREDICOOP registraron niveles de expansión correlacionados con la media (en general por encima de ésta), al tiempo que cuando las crisis financieras se instalaron en la región, sufrieron el mismo tipo de problemas que los bancos, aunque con impactos patrimoniales sensiblemente menores al promedio.

La normativa a la que están sujetas éstas entidades es la misma que la de los bancos privados en todas las áreas que regulan las autoridades monetarias de ambos países. Es decir, se les requiere la misma relación de solvencia que a los bancos, los encajes que deben tributar se calculan igual que en el caso de los bancos, sus carteras son auditadas con los mismos criterios y la regulación respecto a los riesgos de mercado es idéntica a la que en cada país existe para las entidades bancarias.

Tanto COFAC como CREDICOOP son instituciones de intermediación financiera de red muy extendida con relación a la red privada media de sus países. Esto les confiere una característica muy particular ya que el número de sucursales que poseen, dista mucho de las que en promedio tiene el resto de las cooperativas estudiadas. De hecho, en ambos casos su red no solamente es relevante en el contexto cooperativo, sino que a nivel bancario son agentes con una extensión territorial muy superior a la media, destacándose que COFAC a partir del pasado año se transformó en la red bancaria privada más grande de su país.

A pesar de extender su operatoria a todas las áreas del negocio de banca universal, tanto COFAC como CREDICOOP obtienen su rentabilidad de su negocio tradicional, es decir de la banca minorista tanto de familias como de PyMEs. Las áreas nuevas de negocio que han sido incorporadas resultan fundamental para la prestación de un servicio integral a sus socios, pero en general no son importantes en la generación de resultados. En las áreas centrales de su negocio de intermediación durante el auge económico sufrían la competencia de la banca pública y de varias entidades privadas tanto de capital nacional como extranjero. Luego de los fuertes procesos de reestructuración que los sistemas bancarios uruguayos y argentinos sufrieron desde el año 2001, la banca estatal se ha convertido en su principal competidor, ya que la banca transnacional se ha retirado parcialmente del interior de ambos países y los bancos privados locales han sido las principales víctimas de las crisis financieras.

Por el tipo de especialización adquirida, así como por la fuerte regulación a la que son objeto éstas instituciones, su gerenciamiento tiene una alta especialización, con formación y capacitación muy similar a la de otras entidades bancarias; al tiempo que los roles de dirección y gestión se encuentran bien clarificados. Su perfil minorista las diferencia del grueso de los bancos comerciales, por trabajar con un spread superior fruto de costos operativos altos (inherentes al segmento minorista) y un castigo de cartera mayor dado el perfil de riesgo del segmento.

Grupo 2

El Grupo 2 contiene instituciones muy homogéneas entre sí, tanto en tamaño como en especialización. Todas las cooperativas aglomeradas en este grupo intermedian fondos, contando con licencia para hacerlo según la legislación de cada país y lo que es fundamental estructuran su negocio comportándose como reguladas aún en los casos en que la normativa del país no lo prevea. El tamaño de estas instituciones y su exposición al mercado mitiga de manera importante las diferencias entre países, razón por la cual el proceso aglomerativo se produce con relativa facilidad. Todas las instituciones de este grupo tienen limitaciones a su operatoria fruto de la regulación y/o de decisiones estratégicas adoptadas por su dirección, lo que en algunos casos los ha puesto al resguardo de los avatares del negocio bancario, aunque también puede crearles un corsé a su capacidad competitiva que puede atrofiar áreas del negocio importantes en el futuro. Esto es particularmente

claro para aquellas que buscan cumplir un rol en la bancarización y al no poder operar con cuenta corriente, se encuentran en una clara desventaja frente a bancos de perfil minorista.

La regulación y sus propias decisiones estratégicas han delineado una especialización particular en todas las cooperativas de este grupo, en general con la intermediación tradicional como aspecto central y, salvo la cooperativa Universitaria de Paraguay, con la población urbana de ingresos medio-bajos como su público central. Los productos trabajados son en general acotados, aunque la diversidad es suficiente como para que ninguna de las cooperativas pueda recibir la calificación de entidad monoproducto.

La red física de las entidades del grupo dos es de tamaño intermedio tanto entre las instituciones estudiadas, como dentro de cada uno de los países objeto de análisis.

Desde el punto de vista tecnológico, las cooperativas del grupo dos cuentan en general con paquetes adecuados para prestar un buen servicio a su público objetivo, en general con una variedad muy acotada de productos, para lo cual la estandarización juega un rol fundamental.

La estructura gerencial y dirigencial tiene roles definidos en forma clara y la capacitación de sus técnicos en todos los casos aparece como adecuada para administrar negocios financieros de tamaño intermedio en los que existe departamentalización suficiente.

Grupo 3

El Grupo 3 es el de mayor heterogeneidad relativa y esto se refleja en un proceso de aglomeración en muchas etapas. Dentro del grupo existen cooperativas abiertas y cerradas y con tamaños relativamente distintos. En el proceso aglomerativo se observa claramente que las diferencias entre países, hacen que la primer aproximación entre cooperativas se produzca con el criterio geográfico como factor central; esto se observa fundamentalmente en la aglomeración de las cooperativas paraguayas Lambaré, Sagrados Corazones, Mercado Cuatro, Concred y Coopec., así como en el caso de las cooperativas cerradas uruguayas Coopace, Comaja, Cacsoe y Comac. La regulación o la carencia de la misma, es otro factor de aglomeración importante que incide en la aproximación anteriormente citada ya que todas cooperativas que integran el grupo, carecen de la supervisión de organismos técnicos especializados en entidades financieras.

Una característica que las une es que todas las instituciones del grupo no están reguladas o cuando lo están es a través de entidades estatales con baja especialización en la supervisión de cooperativas financieras.

La red física promedio es la más pequeña de toda la muestra estudiada, ocurriendo que la mayor parte de las entidades cuentan con una sola casa.

Todas las cooperativas del grupo se encuentran especializadas, sin embargo no se observa una única especialización. De hecho, existen tantas cooperativas especializadas en el negocio de familias como de microempresas, siendo una característica prácticamente excluyente la especialización en un único producto financiero. La situación tecnológica es sumamente heterogénea, existiendo cooperativas con paquetes muy modernos y estandarizados para atender su segmento y orientados al servicio, mientras que en otras aún se tiene una intensidad mano de obra importante y se carece de manuales operativos adecuados.

En todos los casos se trata de entidades pequeñas en la que la confusión de roles entre dirección y gerenciamiento es muy importante y en las cuales no se opera un nivel de departamentalización destacable.

Por último, es fundamental destacar que la cooperativa argentina Capital del Plata no queda aglomerada en ningún grupo. Esto es fruto de que las diferencias entre ésta y la media de los demás grupos para todas las variables seleccionadas es sumamente importante, a pesar de que por el tipo de negocio y especialización podría tener una fuerte similitud con el grupo dos.

En síntesis, el análisis de cluster efectuado permite a partir de un número muy acotado de variables provenientes de los estados contables, encontrar grupos de cooperativas relativamente homogéneos en su interior y claramente diferentes entre sí. Esto refleja uno de los aspectos más poderosos de la metodología y que está en la base de utilización en varias disciplinas científicas como es su capacidad de objetivar aglomeraciones de individuos, empresas o países a partir de datos simples, permitiendo inferir comportamientos, conductas y/o decisiones de los mismos más allá de lo que un análisis tradicional puede aportar. En este estudio se incluyen variables provenientes de los balances, que reflejan stocks o relaciones técnicas y se obtienen grupos integrados por instituciones con perfiles similares entre sí y claramente diferentes a las de otros grupos. El poder del método se observa en que un factor que diferencia un grupo de los otros es la regulación y supervisión por Bancos Centrales o Superintendencias a la que las entidades están sometidas, a pesar de que no se incluyó ninguna variable que directamente recoja esto. Lo mismo

ocurre con la tecnología, el gerenciamiento y la especialización, todos aspectos que directamente no están incluidos pero que los valores de las variables seleccionadas esconden y son “descubiertos” por análisis de clusters.

Capítulo 4

Aplicación del modelo de agrupamiento

Luego de la descripción de los casos en evaluación, se realizó en el capítulo 3 una relación de condiciones relevantes para llegar a un agrupamiento de las entidades cooperativas estudiadas. De allí surgen elementos para poder inferir la existencia de diferentes tipos de cooperativas, surgidos de variables objetivas.

El modelo nos permite observar que a pesar de importantes diferencias entre los países y las realidades de las cooperativas, hay características comunes al interior de cada grupo que los hace suficientemente homogéneos. De ello surge que las cooperativas de un tipo, podrían ser pasibles de una evaluación o supervisión similar, y a su vez diferenciada de las cooperativas de otro tipo; en otras palabras, que es imprescindible la consideración de estas diferencias para delinear estrategias de gestión, asistencia y supervisión del sector.

Como se ha expuesto, para el modelo del capítulo 3 se ha incorporado al análisis varios factores de la gestión; en este capítulo, y con el exclusivo propósito de hacer un ejercicio de relación entre evaluación y supervisión de cooperativas, con la necesaria consideración de las diferencias existentes en el sector cooperativo, nos centraremos en una sola variable, el volumen de activos.

Nos proponemos plantear entonces como ejercicio y a un nivel muy esquemático, tipologías de cooperativas que partiendo de la escala de operaciones (variable relevante en el negocio de intermediación financiera) defina características con relación al perfil que deberían tener las instituciones. El objetivo de estas relaciones no es normativo, sino que procura una aproximación a la discusión sobre supervisión y gestión de las entidades cooperativas luego de haber analizado la experiencia en cuatro países.

Definición de Tipologías

En la aplicación de un modelo de agrupamientos procuraremos llegar a un perfil que en consideración de variables (en este caso sólo la escala de operaciones), definan:

- alcance de la operatoria
- exposición a riesgos
- regulación y supervisión
- profesionalismo y tecnología

De esta manera el nivel de escala determinaría el grado de enfoque o diversificación de su operatoria, los tipos de riesgo que puede asumir, con relación a éstos en que debe hacer énfasis la regulación, el alcance de los requerimientos de información e incluso cual debería ser el órgano regulador, y por último dadas las características anteriores, las exigencias en cuanto a tecnología para la gestión.

Se trabaja desde la hipótesis de que todas las cooperativas deben estar sometidas a regulación y supervisión con énfasis en los aspectos técnicos, y que todos deben tener la posibilidad de captar ahorros más allá del capital social.

1) Volumen de activos hasta US\$ 10.000.000

a) Alcance de la operatoria

En las instituciones más chicas el alcance de la operatoria debería estar enfocado en uno de los dos segmentos que componen el espectro minorista.

Consideramos que la diversificación en ambos sectores (familias y micro y pequeñas empresas) puede llevar a ineficiencias de gestión, dada la diferente tecnología de gestión requerida para cada uno de los segmentos.

Al nivel de productos, si bien puede existir una oferta de más de un producto, lo esperable es que uno de ellos sea el que aglutine notoriamente el mayor volumen de negocios y la rentabilidad de la institución, por tanto una oferta muy variada de productos puede generar ineficiencias si no se puede correlacionar en sus políticas comerciales y de riesgo.

Los productos de captación deberán pasar por las cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

b) Exposición a riesgos

El riesgo relevante deberá ser el riesgo crediticio. Deberá ser muy baja, casi nula, la exposición a los riesgos de liquidez, de mercado y de capitalización.

c) Regulación y supervisión

Donde un punto de vista estrictamente técnico, la normativa deberá estar orientada a colaborar en generar condiciones que aporten transparencia al manejo del riesgo crediticio, y mitigue los restantes tres riesgos planteados en el punto anterior.

Por tanto deberá contener criterios sobre clarificación de carteras, esquema de provisiones, concentración de la cartera y políticas de refinanciaciones.

Para mitigar los restantes tres riesgos, debería fijarse una relación de patrimonio a activos de riesgo en el entorno del 30 al 40%, lo que jugará sobre el riesgo capitalización y el de fondeo y tasa de interés.

Se deberá requerir un esquema de encajes de acuerdo a la estructura de los depósitos, con alícuotas altas en términos relativos y se deberá prohibir la exposición a riesgo de tipo de cambio, vale decir, que la posición activa deberá ser igual a la posición pasiva en moneda extranjera.

La supervisión deberá ser delegada a una estructura específica para esa función que podría ser una estructura cooperativa.

Los requerimientos de información y las inspecciones deberían estar alineados con una dimensión de back office chica que no genere un costo fijo muy alto.

a. Profesionalismo y tecnología

Las capacidades de gestión deberán estar centradas en la capacidad de evaluación de riesgo crediticio en el segmento de especialización de la cooperativa.

El manejo operativo y financiero sería asimilable a una empresa comercial mediana.

La tecnología de gestión deberá resolver la estandarización de los procesos, del análisis del riesgo crediticio y la generación de información con relación a un funcionamiento esencialmente monosegmento y casi monoproducción.

2) Volumen de activos entre US\$ 10.000.000 y US\$ 100.000.000

a) Alcance de la operatoria

Las instituciones de tamaño mediano, deben tener un posicionamiento de especialización en el segmento minorista, tanto en la prestación de servicios a familias de ingresos medios y bajos conocido como mercado masivo, y en el segmento de pequeñas y medianas empresas.

La especialización implica lograr a través de la misma niveles de eficiencia en la estructura operativa y en la administración de riesgos que permita ser líderes en dichos mercados, generando así barreras de entrada y ventajas comparativas como consecuencia de ser especialista.

La oferta de productos deberá ser la adecuada a todos los requerimientos de dichos segmentos, con énfasis en la bancarización de los mismos.

Por ejemplo en el caso de las pequeñas y medianas empresas las cuentas corrientes son esenciales como cuenta base de las operaciones y disponen de líneas de fondeo para capital de giro e inversión.

Si bien en algunos casos estas empresas requieren servicios más sofisticados como los de comercio exterior, se deberá ser cuidadoso de montar estructuras costosas y que por problemas de escala nunca se terminaron rentabilizando.

Servicios como pago de sueldos y pagos a proveedores serán imprescindibles para evitar que los socios trabajen con más de una institución.

En síntesis, deberían tener todo lo que requiere el segmento minorista y evitar aquellos que no requieran, como los productos típicos de los segmentos de alta renta, banca privada, mercado medio y corporativo en el cual los bancos se han especializado.

b) Exposición a riesgos

Para este nivel de escala, si bien el riesgo de crédito sigue siendo el más importante, la exposición al riesgo de liquidez, a los riesgos de mercado y el riesgo de capitalización toman mayor intensidad.

Al estar éstas instituciones más expuestas a la competencia de las restantes agentes del sistema financiero, una regulación muy estricta que mitigue la exposición de dichos riesgos al igual que en las cooperativas de menor tamaño como ya analizáramos, generaría importantes desventajas competitivas para estas cooperativas.

c) Regulación y supervisión

La normativa sobre riesgo crediticio además de incorporar los aspectos considerados en el grupo anterior sobre calificación de cartera, criterios de provisiones, atomización de cartera y sobre política de refinanciamientos, deberá incorporar clasificación por criterios subjetivos (calidad de información, problemas judiciales etc.), requisitos mínimos de información en la carpeta de deudores para créditos superiores a determinado monto y pautas de elementos a considerar en el análisis crediticio (riesgo sectorial, grupos económicos, destino del crédito, etc.).

A su vez sería aconsejable imponer un monto máximo de crédito por cliente que evite la concentración del riesgo en pocas personas.

Con relación al riesgo de capitalización, la relación patrimonio a activos de riesgo debería estar en el entorno del 20%, guarismo que es el doble del que se aplica a las instituciones reguladas en los países de la región.

La normativa deberá generar la información adecuada para la medición y el control de los riesgos de mercado, planteando cual podrá ser en cada caso la máxima pérdida potencial para cada uno de los riesgos y las medidas a tomar en caso de que existan desvíos.

La política de encaje deberá diferenciar entre las instituciones que manejan cuentas corrientes y los que no tengan dicho producto al ser éste el más volátil de las cuentas de depósito.

La supervisión debería ser delegada en el mismo organismos que en el grupo anterior, donde en este caso la frecuencia de inspecciones y los requerimientos de información deberán ser mayores que el caso anterior. De todas maneras deberá ser cuidadoso en el sentido que no implique un costo de supervisión desproporcionado para las cooperativas.

d) Profesionalismo y tecnología

Las instituciones medianas requieren un equipo gerencial con especialistas por área dada la mayor exposición a riesgos y las complejidades de los mismos.

La departamentalización es necesaria donde las áreas claves serán: riesgo crediticio, financiero, comercial y operaciones.

El manejo financiero se torna más complejo donde el conocimiento del flujo de fondos, la administración de la liquidez, el control de los riesgos de mercado, la presupuestación y la determinación de la rentabilidad serán relevantes para la institución.

La mayor exposición a la competencia requiere un área comercial orientada a la planificación y ejecución de las políticas de mercadeo orientadas a imagen de marca y al crecimiento del volumen de negocios.

El área de operaciones en una estructura de red, donde la definición de flujos de procesos, la manualización y el sistema informático deberán ser funcionales a un negocio minorista que si no resuelve bien los temas tecnológicos no podrá permanecer en el mercado.

La eficiencia en las unidades de back office, y la capacidad de atención y de venta a las sucursales será central para el éxito del proyecto.

3) Volumen de activos mayor a US\$ 100.000.000

Sobre las instituciones cooperativas de mayor escala, no vamos a hacer demasiadas consideraciones, donde claramente el modelo que tienden a adoptar es de banca universal si bien su posicionamiento relevante y la generación de excedentes es en el segmento minorista.

Su gerenciamiento, su estructura operativa, sus políticas comerciales y de administración de riesgos y su oferta de productos es similar a la de los bancos comerciales.

Por tanto al no tener restricciones a la operatoria y administrar los mismos riesgos que los bancos, su regulación y supervisión deben estar en la órbita del Banco Central, donde el Aumento de Basilea de 1988 y los cambios que surjan en 2003 marcarán los criterios técnicos de supervisión.

Capítulo 5

Consideraciones respecto a claves de desarrollo del sector en la Región

En el marco del presente estudio se llegó a valoraciones que trascendieron la descripción y la relación de variables reflejadas en los capítulos anteriores:

1. El contexto de sociedad y de mercado en el que se desarrollan las cooperativas está influenciado esencialmente por factores como la globalización, estrategias de crecimiento económico y superación de las crisis regionales que adopten los gobiernos de cada país, inserción y apertura de las relaciones comerciales internacionales, formas de integración social y distribución de la riqueza, claves que no se analizan en este trabajo pero que obviamente condicionan la vigencia y competitividad de las cooperativas incluidas en el estudio. ¿Qué características tendrá la sociedad y la economía de esta región en los próximos cinco años? La **alta inestabilidad política y económica** que ha dominado en los países alcanzados por la investigación, condiciona directamente los flujos de capital, la permanencia de los ahorros el mercado interno, la evolución de las inversiones, la **aparición o desaparición de agentes financieros**, las condiciones de **solvencia** y de **competencia en el sector financiero**. Entre los fenómenos asociados al empobrecimiento registrado en estos últimos dos años, las brechas sociales pautan condiciones directas para la **bancarización** y la **adaptación de las entidades financieras** a un nuevo escenario de mayor desempleo, peor calidad del empleo y mayor grado de informalidad.
2. Al menos en Argentina y en Uruguay, el componente ideológico generó **divergencias al interior del sector cooperativo**, y provocó el surgimiento de movimientos diferenciados. Con el paso del tiempo estas diferencias dejaron de ser significativas, pero sin embargo se mantuvieron distancias entre las organizaciones.
3. En toda la región fueron evidentes fenómenos muy profundos de **internismo** (luchas internas en las organizaciones) que han caracterizado al sector. Estas luchas provocaron o incidieron de manera fundamental en la división del sector (como en Argentina) y en la desaparición de organismos de articulación (como en Bolivia). También **han dificultado los procesos de asociación** al interior del sector cooperativo, el desarrollo de una imagen coherente, y han debilitado a las cooperativas en negociaciones frente a los poderes públicos.
4. En Argentina y Uruguay se dieron varios **procesos de fusión** que han caracterizado al sector cooperativo en estos países. En los dos países provocó una diferencia importante entre las organizaciones que ingresaron a estos procesos, de los cuales resultaron entidades de gran volumen, y cobertura regional más amplia, con aquellas que mantuvieron su estructura original. La convicción de que sólo las entidades de mayor tamaño podrían mantener su competitividad en un mercado financiero más abierto, también **condicionó el relacionamiento al interior del sector**; las entidades que mantuvieron esta estrategia enfocaron sus relaciones en cooperativas que podían integrarse o absorberse en el proceso, y mantuvieron débiles o nulas relaciones con el resto.
5. Las cooperativas de esta región no han tenido la capacidad para generar posicionamiento ante organizaciones internacionales y acceso al financiamiento externo, en forma de préstamo, inversión o subsidio, que sí han tenido otras formas vinculadas al crédito popular (ong's, fundaciones, financieras), a pesar de tener mayor alcance y sustentabilidad que éstas.
6. Hay una alta heterogeneidad en las organizaciones de la región, en las **relaciones y funciones de dirigencia y gerencia**. Es llamativo que el modelo tradicional utilizado en estos países (de una dirigencia honoraria o rentada, que controla a un sector ejecutivo designado por ella) no es abandonado por otro alternativo (como por ejemplo el modelo alemán, donde dos o tres ejecutivos responden directamente a la asamblea de socios) tampoco en aquellas cooperativas donde la dirigencia no participa o participa muy marginalmente. Por su parte y con excepciones, parecería que en las cooperativas pequeñas se mantiene un esquema donde **la dirigencia toma la mayor parte de las decisiones ejecutivas**, incluso en el microgerenciamiento, mientras que los funcionarios de más responsabilidad tienen perfiles de

asistentes o asesores. En las entidades de mayor tamaño aparecen responsabilidades ejecutivas más definidas en una gerencia profesional.

7. En las comparaciones de cooperativas de la región, no ha podido verse tendencias claras de resultados asociados a estrategias de gestión. Como ejemplo, los índices de cartera vencida y de eficiencia no presentan tendencias definidas. Si bien es evidente que en el primer índice el mercado ha determinado mayores niveles de riesgo, también es señalable que en momentos de mayor incertidumbre, es cuando deberían traducirse en resultado las capacidades de ajuste, en particular en costos internos. Salvo excepciones no se registran mejoras en los niveles de eficiencia. En las dos áreas de estudio, sería positivo evaluar de manera profunda cuáles han sido las medidas dispuestas (perfeccionamiento de la evaluación del crédito, sistemas de recupero, inversiones en tecnología, reingenierías de procesos) y cuál ha sido el grado de impacto de estas capacidades de gestión de las cooperativas, medido en resultados económicos.
8. El sector cooperativo de ahorro y crédito de los cuatro países analizados presentaron ciclos de auge y de debilitamiento marcados. En sus ciclos de auge, las cooperativas de la región han presentado márgenes financieros altos, altos niveles de rentabilidad, riesgos razonables y fuerte crecimiento del patrimonio. En etapas de recesión, se reducen márgenes y alternativas de operación, se evidencian los mayores riesgos crediticios y de liquidez y los altos costos operativos asociados a estructuras que respondían al crecimiento. Estas etapas están claramente asociadas en general a periodos económicos nacionales, y de manera excepcional a situaciones específicas de riesgo reputacional o normativo. Debería estudiarse de manera más completa este fenómeno, los factores que lo determinan y su impacto en la operatoria concreta. Es llamativo que en estudios de casos, se presentan experiencias exitosas sin relacionarlas a estos ciclos. En estos momentos, en Argentina y Uruguay aparece un ciclo de inestabilidad y recesión. En Paraguay se hacen evidentes el estrechamiento de los márgenes y el aumento de los riesgos crediticios. Bolivia también está marcada por la recesión y por grados de dolarización que, a la luz de lo registrado en Argentina, exponen a altos riesgos a las entidades.
9. Existen cuestionamientos en algunos países, sobre el verdadero **carácter mutuo** de una porción de las cooperativas de ahorro y crédito y sobre el real control por parte de sus socios. Se presentan dudas sobre su funcionamiento y su efectiva democracia interna: 'de quién' en realidad es la cooperativa y a qué intereses responde su capital. Estas sospechas se producen en particular en Argentina y en Uruguay; en el primero de los países, se comenta en casos la influencia marcada de grupos más o menos pequeños (de afinidad política, social, económica) en las decisiones de las cooperativas. En el segundo, la aparición de falsas cooperativas (con políticas comerciales agresivas, servicios caros y fuerte presencia publicitaria) ha pautado recelos dentro y fuera del sector cooperativo, llegando a contaminar su imagen en la opinión pública. En los cuatro países, la pertenencia o cercanía de los dirigentes a grupos de afinidad produce especulaciones acerca de la vinculación de la cooperativa. La falta de iniciativa de los miembros por su participación activa, la escasez de formas de participación directa encontradas por las organizaciones, la concentración en la toma de decisiones y su falta de comunicación, son fenómenos que se detectan en la mayoría de las instituciones. La falta de resolución de estos aspectos (a través de una supervisión suficiente en los casos patológicos, a través de los propios mecanismos de democracia interna y gobierno en la mayoría de los casos) puede constituir un **riesgo reputacional** significativo, que traducido a fidelidad de los miembros y a decisiones de gobiernos, también puede tener efectos económicos y sociales directos.
10. En la década de los '90 se desarrolló la idea de que las cooperativas latinoamericanas podrían fortalecerse y ampliar su acción a través de **alianzas estratégicas**, que permitieran emprender en conjunto negocios con cooperativas de Europa y Norteamérica. Salvo algunas excepciones, esta idea no prosperó con resultados significativos. La excepción más resaltable fue la llegada de **Credit Agricole**, que se asoció con una cooperativa en Argentina y una en Uruguay, para la creación de un banco en cada uno de estos países. En el Banco Bisel (en Argentina, creado con la Cooperativa BICA) la asociación finalizó con el retiro de la cooperativa y la propiedad mayoritaria de parte del grupo cooperativo francés. En Uruguay, (creado el Banco ACAC en asociación con la cooperativa del mismo nombre) la parte local sigue en el proyecto pero con una participación minoritaria. En ambos casos las entidades **dejaron de tener contenido cooperativo y los socios perdieron el control de las mismas**. Los resultados de esta experiencia han marcado de manera negativa las expectativas de otras entidades ante este tipo de fórmulas.

11. La crisis económica condiciona la llegada de financiamiento y capitales del exterior para las cooperativas, pero de manera más importante condiciona a los competidores. Menos bancos internacionales están dispuestos a reconocer a estos mercados latinoamericanos como 'emergentes', y muchos de los actores presentes en ellos evalúan dejar sus operaciones en la región o cambiar su estrategia, enfocando sus operaciones fuera de los segmentos minoristas.
12. A diferencia de otros países latinoamericanos, donde las cooperativas de ahorro y crédito articulan algunas acciones con la **banca estatal**, en estos cuatro países es evidente la falta de relaciones entre ambos sectores. Esta condición es importante, ya que el sector financiero estatal accede a **capitales subsidiados y programas internacionales** especialmente diseñados para algunas actividades económicas; en particular puede proveer recursos financieros a largo plazo, en un mercado de ahorro de muy corto plazo. En otros mercados, está el concepto de que las cooperativas están capacitadas a aplicar recursos de manera más eficaz en mercados minoristas como las **microempresas y en los niveles de población más pobres**, frente a bancos públicos muy dispersos y burocráticos, por lo cual también pueden canalizar fondos de manera coordinada con éstos. En esta región la banca estatal ocupa porciones importantes del sistema financiero y desconoce o considera competencia directa al sector cooperativo.
13. Las cooperativas han tenido, consideradas en conjunto, un comportamiento de mucha solidez en el marco de la crisis analizada. En casos, ampliando su participación en el mercado, en otros, con menores niveles de deterioro de activos y patrimonio, comparados con entidades de otros sectores, en marcos de profunda insolvencia; en la mayoría, mejorando su imagen y posicionamiento. Por otra parte, se hace obvio que la falta de acciones conjuntas al interior del sector cooperativo limita el aprovechamiento de estos resultados en la imagen de la marca cooperativa común.
14. En los años '90 era mayoritaria la concepción de que se definía la decantación entre cooperativas de mayor tamaño con eficiencia, con otras pequeñas que tendían a la marginalización. En esta región y en medio de estas crisis, aparecen **cooperativas menores, con mejores desempeños** que las cooperativas de mayor tamaño. Allí aparece la necesidad de estudiar de manera más detenida el rol de las cooperativas pequeñas y sus perspectivas de viabilidad en las condiciones de los mercados de América Latina.
15. Las cooperativas de la región presentan como sector particularidades asociadas a los perfiles de sus clientes (grado de informalidad, inestabilidad de ingresos, falta de 'cultura bancaria') y de la operatoria (transacciones pequeñas, falta de garantías, información insuficiente para una evaluación tradicional, costo alto por transacción, alta dependencia del riesgo moral) . Estos elementos condicionan a que no sea posible aplicar una tecnología bancaria tradicional, sino que se depende de capacidades de **innovación y adaptación**. La amplia experiencia debe permitir suponer que en varias entidades cooperativas se han desarrollado habilidades suficientes como para compartirlas, y evitar que el sector dependa de una multiplicación aislada de consultorías y sus correspondientes costos. Sin embargo hasta el momento las **vías de transferencia tecnológica al interior del sector** en la región son prácticamente inexistentes.
16. Las principales respuestas que deberán armonizar las cooperativas de ahorro y crédito en su gestión, en un marco de inestabilidad como el presente en la región, tienen relación con la resolución de los descalces de plazo (teniendo que desarrollar saldos captados a plazos suficientes para la demanda de crédito), los costos de transacción (con revisión de procesos y estructuras, inversiones eficaces en tecnología y costos asociados a desempeños), la **capacidad de evaluación de los mercados** potenciales (adaptando procesos de análisis de riesgo a mercados más informales, con ingresos fluctuantes, y más pobres) y **la transparencia y la calidad de la información** (participación de los socios, supervisión externa, existencia de modelos de monitoreo efectivos apuntados a la gestión, el efecto de es). Seguramente hay muchos otros factores también importantes (posicionamiento e imagen, capitalización, normativa, calidad de recursos humanos, capacidad de articulación interna, etc.) pero los señalados aparecen como los básicos y esenciales, sin cuya resolución difícilmente existirán condiciones de desarrollar negocios por parte del sector en un marco de competencia intensa.
17. El contexto de crisis de la región permite ver capacidades específicas de las entidades cooperativas como organizaciones que siguen siendo sustentables y recogen niveles resaltables, de aceptación y confianza

por parte de su público. Condiciones positivas de adaptación, aún a mercados de alta insolvencia, inestables, con ciclos de cambios bruscos entre estadios de competencia intensa en el mercado financiero, y otros marcados por la desaparición de la oferta de los servicios.

Estas capacidades reveladas discuten muchas de las simplificaciones conceptuales que nos seguían en el análisis del sector: la necesaria 'bancarización' de las cooperativas, la imprescindible concentración, el único sentido hacia la adaptación a la supervisión bancaria, una visión generalizada de direcciones ligadas a corrupción/ negligencia/ incapacidad, la debilidad de la imagen de las cooperativas frente a los bancos, entre muchas otras. La realidad no sólo es más compleja, sino que a la luz de los resultados de las cooperativas y su desempeño en crisis tan profundas, también es mucho más positiva que lo esperable.

Al lado de logros como los señalados existen aún debilidades superlativas que se relacionan con capacidades profesionales y operativas, pero que sobre todo parten de la incapacidad de articularse y potenciarse internamente a partir de emprendimientos conjuntos. La resolución de la mayor parte de las debilidades puede alcanzarse sin dudar, a través de los resultados de un plan de acción articulado y sostenido en la práctica. De la relación de elementos objetivos y subjetivos observados en el transcurso del estudio, surgen algunas propuestas a ser esbozadas, para considerarse en una aproximación a un plan posible para el sector cooperativo de la región:

- a. Gestión ante actores de los gobiernos, por un régimen de regulación hacia todo el sector. Se hace necesario aportar el diseño de un sistema que sea suficiente para evaluar las condiciones de riesgo, pero también sea posible de operar en las condiciones de las cooperativas. Promover capacidades de propuesta y cabildeo de las cooperativas.
- b. Alcanzar una operatoria más completa, ampliando la movilización de ahorros local.
- c. Promover formas de participación activas de los socios, y estándares altos de transparencia que complementen (o sustituyan en caso de no existir) lo exigido por la regulación, vía reglamentaciones, sistemas de defensa de los intereses del socio, códigos de ética, difusión de estados y controles, etc., de manera de crear un modelo abierto, diferenciado de gobiernos y empresas bajo sistemas percibidos como poco democráticos.
- d. Estimular (con gestiones y con estudios específicos de impactos proyectados, etc) las relaciones de posicionamiento y operación con el sistema bancario, fondos públicos y otras fuentes de financiamiento de la región y de otras regiones.
- e. Coordinar la transferencia de tecnología al interior del sector en la región, e inclusive abierta a otras experiencias de microfinanzas, en particular en el desarrollo de sistemas de información, administración de costos operativos y flujos financieros, desarrollo de condiciones de eficiencia operativa y control interno, y el manejo de riesgos crediticios.
- f. Realizar intercambios técnicos sobre desempeño comercial y estrategias de mercadeo, con énfasis en la sensibilización para la promoción de marcas integradas.
- g. Generar redes de comunicación y servicio al interior de la región.
- h. Articular un proyecto de capacitación profesional (incluso a distancia, que utilice las herramientas informáticas y de comunicación actuales) de las más de 5000 personas que dirigen a las cooperativas de estos países en la actualidad.

Anexo A

Fichas de las cooperativas estudiadas

En el transcurso de visitas y entrevistas, surgió información suficientemente relevante sobre el perfil y la actividad de cada cooperativa participante, que si bien no era el objetivo de la investigación, se consideró importante registrar.

Estas "fichas" no procuran ser sino sólo apuntes que reflejen en breve algunos elementos que los entrevistadores consideran significativos, incluidos algunos comentarios que por su diferenciación con otras experiencias o su relevancia interna, generaron el interés específico del investigador.

Cooperativa Santísima Trinidad, Bolivia

1) Origen histórico

La cooperativa se funda en 1967 vinculada a la parroquia Franciscana del mismo nombre en la ciudad de La Paz, enclavada en un barrio de pequeños comercios. Durante los primeros doce años de vida trabajó dentro de la parroquia, independizándose absolutamente en los años posteriores. Actualmente es una cooperativa de ahorro y crédito cerrada de carácter comunal, habiendo crecido en forma muy marcada durante la década del noventa.

Sus socios provienen de sectores populares, un público que tradicionalmente no califica para obtener crédito en bancos y financieras.

La cooperativa ha solicitado la licencia para operar en forma abierta, no obteniéndola en función de que aún mantenía operatoria multiactiva y tienen un importante nivel de inmovilizado al ser propietario de un sauna y un parking privado. Hoy alquilan el sauna por un valor que les permite pagar los gastos fijos de dicha propiedad. En el parking planifican construir el nuevo local de la cooperativa.

2) Especialización

La cooperativa combina la intermediación financiera con la propiedad de activos fijos ajenos al giro. Las líneas de crédito manejadas responden a las definidas por la Superintendencia, operándose en general con garantías de varios tipos (hasta la prenda de las acciones de la cooperativa de usuarios de teléfonos). La morosidad es relativamente alta y el seguimiento costoso fruto de una gran dispersión geográfica de los tomadores de crédito en la ciudad de La Paz. Los depósitos tienen la forma de certificados de aportación de capital a la vista o a plazo, no registrándose como pasivo desde el 2002. El plazo medio es a 180 días.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 5700 socios; una red física de 2 oficinas y 17 empleados. El sistema informático es bastante moderno, permitiendo un crecimiento en los negocios durante el 2003 sin necesidad de aumentar la carga operativa. De hecho consideran que aún tienen margen para crecer y por eso están por absorber la operatoria de una cooperativa más pequeña que se encuentra en importantes problemas patrimoniales. La inmovilización es mayor al capital, lo que se busca atacar con el crecimiento del volumen de negocios.

4) Gobierno

El Consejo de Administración tiene siete miembros y cinco integrantes el Consejo de Vigilancia. La cooperativa sigue las reglamentaciones de la Superintendencia para la elección de directivos, a pesar de ser cerrada. Para ser presidente es necesario haber estado más de 2 años en el Consejo de Administración. El 65% de los directores deben ser profesionales universitarios, existiendo un comité electoral que postula candidatos. Las dietas son de USD 5 por reunión con un tope de cinco sesiones al mes.

Cooperativa Jesús Nazareno, Bolivia

1) Origen histórico

La cooperativa surge en el año 1964 vinculada a la parroquia del mismo nombre en la zona céntrica de la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Tiene un desarrollo parecido a las demás cooperativas surgidas en la década del sesenta y sufre los efectos de la hiperinflación de principios de los ochenta de una manera importante. Sin embargo, las reservas en dólares que mantenía la cooperativa le permiten salvar la situación y en términos relativos recuperarse más rápido que el grueso de los competidores. Este hecho distintivo responde al hecho de que el entorno dirigencial de la cooperativa se conformó desde un principio por personas vinculadas al sector empresarial cruceño, en particular con inserción en el propio sistema bancario local, las que manejaban muy buena información y estaban en condiciones de reaccionar en forma rápida a los cambios en el entorno económico.

Cuando el sector empieza a ser regulado por la Superintendencia, Jesús Nazareno recibe inmediatamente la autorización para operar como cooperativa abierta en función de que cumplía ampliamente con los estándares exigidos por la autoridad regulatoria. Incluso desde hace algunos ejercicios cuenta con calificación de riesgo de la agencia Fitch Ratings que en el último ejercicio le asignó la nota local BBB-.

El posicionamiento actual de la cooperativa resulta altamente satisfactorio, al representar el agente cooperativo más importante del país, siendo un referente no solamente para las otras cooperativas, sino también para los bancos. A nivel de activos Jesús Nazareno participa con el 25% de los activos de todo el sistema cooperativo.

2) Especialización

La cooperativa realiza únicamente actividades de intermediación financiera con operatoria en más de un 90% en moneda extranjera. Las líneas de crédito manejadas responden a las definidas por la Superintendencia. El plazo máximo de los créditos es a 10 años en el caso de los hipotecarios de vivienda, mientras que en el resto de las líneas se establecen topes máximos de 84 meses, resultando el plazo medio actual de la cartera activa de 48 meses.

La morosidad ha sido históricamente baja, aunque en los últimos años ha la crisis económica ha impactado llegando a niveles de cartera vencida sobre cartera total del 15%.

La captación se desarrolla a través de los depósitos a la vista y a plazo fijo, éstos últimos a un plazo promedio de 360 días. Los depósitos se encuentran bastante atomizados, con un depósito medio del entorno de los USD 5.000. Su competencia en captación son todos los agentes (bancos, cooperativas abiertas y cerradas) dado el tamaño de Jesús Nazareno es un agente relevante de todo el mercado financiero cruceño. Un riesgo importante que existe en la cooperativa es que sus socios tienen la cultura de que la cancelación anticipada de depósitos siempre está disponible, por lo que en períodos de inestabilidad pueden recibir una presión adicional a administrar.

Desde el punto de vista técnico y operativo están en condiciones de manejar cuenta corriente, sin embargo razones de política monetaria hace que la Superintendencia tenga en suspenso una autorización que le permitiría dejar de competir en desventaja con los bancos. El producto tarjeta de débito es trabajado por la cooperativa desde hace algún tiempo.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 75000 socios; una red física de 14 oficinas, de las cuales dos se encuentran fuera del departamento de Santa Cruz. La carga operativa es de 166 empleados.

El nivel de profesionalización es alto y la estandarización del trabajo muy desarrollada. Existen manuales y procedimientos para el manejo del riesgo del riesgo de crédito y los principales riesgos de mercado. El

sistema informático les permite trabajar en línea con todas las agencias y el sistema informático es considerado adecuado en términos competitivos.

4) Gobierno

El Consejo de Administración tiene ocho miembros y cinco integrantes el Consejo de Vigilancia. Son elegidos por la Asamblea de Socios por un período de tres años y pueden ser reelegidos por dos períodos más. La capacitación de los directivos es alta, cumpliendo ampliamente con los requisitos establecidos por la Superintendencia.

La remuneración es por reunión, generando un ingreso por integrante del Consejo de Administración próximo a USD 400 mensuales, en el caso del Consejo de Vigilancia la remuneración es algo inferior. La Gerencia General reporta al Consejo de Administración, existiendo también un departamento de Riesgo Crediticio que coordina con la Gerencia General pero reporta directamente al Consejo de Administración.

Cooperativa Trapetrol, Bolivia

1) Origen histórico

El origen de la cooperativa está en los trabajadores de la empresa estatal petrolera Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos en el año 1965. Hasta 1998 se mantuvo como cooperativa cerrada, hasta el extremo de que los trabajadores que abandonaran la empresa no podían continuar siendo socios de la cooperativa. Ese mismo año se fusionan con otra pequeña cooperativa petrolera de la ciudad de Camiri (Coopetrol). En el año 1999 obtiene la autorización de la Superintendencia para operar en forma abierta. En el año 2001 se fusionan con otra cooperativa abierta más pequeña (Jisunú) la que le proporciona una red interesante para la estrategia de Trapetrol.

El posicionamiento actual es muy bueno, estando la cooperativa en el cuarto lugar por activos y en la tercer posición por patrimonio en el total de cooperativas abiertas.

Un aspecto a destacar es que Trapetrol es la primer cooperativa en desarrollar alianzas estratégicas con cooperativas cerradas y organizaciones no gubernamentales, las cuales funcionan como corresponsalías. Esto le permitió acceder a la cooperativa a pasivos subordinados por USD 150.000.

2) Especialización

La cooperativa centra su actividad en la intermediación financiera, no realizando otras actividades ajenas al giro. La operatoria es fundamentalmente en moneda extranjera. Las líneas de crédito son las definidas por la Superintendencia. Los tomadores de crédito están bastante atomizados y actualmente la cooperativa ya no tiene una gran concentración de cartera en los trabajadores de YPFB. El crédito promedio es de USD 3.000.

Su nicho de mercado está vinculado a la población de ingresos medio, en general con un perfil más alto que el público de las cooperativas cerradas. La morosidad es baja, teniendo una explicación fundamental en la retención de haberes de los trabajadores petroleros.

El público depositante es de un perfil más alto que el de tomadores de crédito, con un depósito medio de USD 30.000. La concentración es alta ya que 20 depositantes acumulan el 50% de la captación.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 13400 socios; cuenta con una importante red de 15 oficinas en Santa Cruz y ciudades aledañas. Trabajan 80 empleados en la cooperativa.

La cooperativa cuenta con manuales y procedimientos estandarizados a nivel operativo y para el manejo del riesgo de crédito. Se encuentran en línea las agencias y el sistema informático es considerado adecuado en términos competitivos.

4) Gobierno

El Consejo de Administración tiene siete miembros, de los cuales tienen un peso muy importante la Presidencia, Vicepresidencia y Secretaría. El período de duración de estos cargos es de tres años, existiendo un régimen de renovación parcial anual. La Asamblea de socios elige, sobre la base de una lista que le presenta un comité de selección, existiendo fuertes requisitos sobre el cumplimiento de los créditos y manteniendo todos un origen vinculado a la industria petrolera. El presidente cobra sueldo, los demás una dieta de USD 35 mensuales. El peso de la estructura política en los gastos es bastante reducido.

Cooperativa La Merced, Bolivia

1) Origen histórico

Nace en el año 1961 en el entorno de la parroquia del mismo nombre. La alternativa crediticia para los asociados era recurrir al financiamiento de prestamistas usurarios. Es la primer cooperativa de ahorro y crédito creada en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra.

El público primario de la cooperativa eran maestros y empleados estatales de la salud, lo cuales cobraban con cierto retraso y recurrían a créditos de corto plazo para paliar los desfases en su flujo de caja.

Desde su creación hasta el año 1971 la cooperativa fue exclusivamente de ahorro y crédito. A partir de allí se transforma en multiactiva incorporando funciones típicas de una cooperativa de consumo, con farmacia, biblioteca y enfermería, llegando a tener 43.000 socios. Incursiona en el crédito a la vivienda con fondos propios y financiamiento de terceros llegando a apoyar la construcción de 2.000 viviendas. En el año 1974 comienza a operar en el sector rural, manejando fondos externos para el financiamiento de emprendimientos agropecuarios. En las áreas rurales en las que opera es la primer cooperativa en ofrecer servicios financieros a la población.

La década del ochenta fue un período de crisis e hiperinflación para la economía boliviana y esto afectó fuertemente. Al prestar únicamente en pesos bolivianos, lo que hiperinflación mediante pulverizó el patrimonio, quedando únicamente 3.000 socios activos. La recomposición de la operatoria se produjo con la liquidación de las actividades ajenas a la intermediación (salvo la biblioteca).

La dolarización de la economía post-hiperinflación, recuperó las posibilidades de intermediar recursos. La cooperativa expande su operatoria y se propone obtener la licencia de la Superintendencia, lo que se encuentra en trámite de aprobación.

2) Especialización

La actividad primaria de la cooperativa es de intermediación financiera puramente, aunque en la segunda década de vida incursiona en funciones multiactivas de consumo y asistencia social. Estas son abandonadas por el repliegue que genera la hiperinflación de los ochenta, dolarizándose la operatoria como consecuencia inmediata. Las líneas de crédito actuales son las definidas por la Superintendencia (Consumo, Microcrédito, Hipotecario de Vivienda y Comercial). Las dos con más peso en la operatoria son Consumo y Microcrédito que absorben más del 60% de los recursos. Los plazos promedio son de 24 meses, salvo en el hipotecario que se llega hasta los 10 años. Los montos medios son de USD 2.000 en Consumo, USD 1.000 en los micro, USD 7.000 en Vivienda y USD 10.000 los comerciales. Por razones normativas no pueden emitirse tarjetas de crédito, por lo que el producto no se trabaja. El acceso al crédito requiere aportes de capital del socio, que según la línea, oscilan entre el 5% y el 10%.

La evaluación del riesgo crediticio es en función de los antecedentes del socio y un análisis de sus posibilidades de pago. La cooperativa cuenta con acceso a la central de riesgo de la Superintendencia que le permite obtener información de calidad respecto a los prestatarios.

La captación se maneja en plazos fijos y cajas de ahorro, como forma de pasivo con los depositantes lo cual es un fenómeno particular en la medida en que aún no tiene la habilitación para intermediar. La concentración de depósitos es reconocida por la cooperativa como un riesgo relativamente importante. Las cooperativas por disposición de la Superintendencia no pueden recibir depósitos en cuenta corriente. Se brindan servicios de cobranza de tarifas públicas, lo que permite un manejo de flujos y de comisiones a la cooperativa. La cooperativa no ha incursionado en el pago de nóminas.

3) Estructura operativa

La cooperativa trabaja en 12 oficinas rurales, una en el departamento de Riberalta y dos en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Todas las agencias se encuentran conectadas en línea.

Tienen 95 funcionarios y en algunas agencias la ecuación de costo beneficio aparece deficitaria, por lo que están evaluando su cierre. Existen manuales de riesgo de crédito y un sistema operativo automatizado. El control interno se encuentra definido y existen auditorías externas regulares. Los riesgos de mercado no son evaluados, fenómeno que se repite en todas prácticamente todas las cooperativas.

4) Gobierno

El Consejo de Administración tiene siete miembros y el de Vigilancia tres integrantes. Los directivos son honorarios, existiendo pequeñas erogaciones vinculadas a las reuniones de escaso peso en el estado de resultados.

No existen grandes pujas electorales y el equipo directivo se ha mantenido estable en los últimos años. Las restricciones para ser directivo son las establecidas por la Superintendencia que impide el acceso a cargo a deudores morosos y obliga a niveles mínimos de rotación.

El equipo gerencial tiene una estabilidad importante.

Cooperativa San Martín de Porres, Bolivia

1) Origen histórico

La cooperativa se funda en 1965 vinculada a la parroquia del mismo nombre. Es en ese entorno que se desarrolla y crece en forma muy marcada. Luego de pasar las mismas etapas que el resto del movimiento cooperativo, antes y durante el período hiperinflacionario de los ochenta.

Durante los noventa conoce un proceso de crecimiento muy importante, llegando a ser la segunda cooperativa con una participación de mercado de más del 15%. En dicho período no solamente los negocios crecen, sino que también lo hace la estructura de costos y la morosidad. En el año 1998 la cooperativa estaba técnicamente quebrada, con una enorme sobrecarga operativa y embarcada en gastos de apoyo a actividades en el medio que comprometían seriamente su patrimonio. El peso de su aparato directivo es muy grande y el gerenciamiento poco profesional. En función de su tamaño y su carácter de abierta que la Superintendencia decide en el 2002 una supervisión muy próxima que llega a sugerir el cambio de gerencia general y proponer un nombre de su confianza para el cargo (el cual finalmente es aceptado por los directivos). En función de su importancia y del compromiso con los cambios que el nuevo gerenciamiento mostró la cooperativa recibió un préstamo subordinado de USD 4 millones del Fondesif. Priorizando el respaldo patrimonial frente a los aspectos normativos más finos, es que la Superintendencia autoriza de hecho a que toda la responsabilidad patrimonial de la cooperativa esté constituido por pasivos subordinados.

El nuevo gerenciamiento priorizó el manejo del riesgo crediticio y la austeridad en materia de costos, lo que fue un cambio muy positivo en la cultura de la cooperativa. La reducción de la morosidad y la reversión del círculo vicioso de expansión constante de los gastos, ha permitido atenuar la dramática situación de la cooperativa y comenzar a avizorar la falta de colocación como el nuevo problema a atender.

2) Especialización

La cooperativa realiza únicamente actividades de intermediación financiera con operatoria fundamentalmente en moneda extranjera. Las líneas de crédito manejadas responden a las definidas por la Superintendencia, resultando la más importante la línea hipotecaria para la adquisición de vivienda.

La morosidad ha llegado a ser del 25% en el año 2001, reflejándose algunos problemas de concesión y también de seguimiento, habiéndose centrados los esfuerzos del año 2002 en la reingeniería del proceso de seguimiento de los créditos vencidos y en la definición de políticas de reestructuración de cartera.

La captación se desarrolla a través de los depósitos a la vista y a plazo fijo, siendo el plazo de éstos últimos, próximo al año. El depósito medio es de USD 12.000 con un nivel de atomización importante. Al ser la segunda cooperativa en negocios, tiene un amplio espectro de competidores, desde los bancos a las cooperativas cerradas.

La emisión de tarjetas de débito comenzará a instrumentarse en el correr del ejercicio 2003, siendo central su implantación ya que la cooperativa está muy bien posicionada en el negocio de pago de nóminas y de pasividades.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 66000 socios; una red física de 9 oficinas y 85 empleados.

El nivel de profesionalización ha comenzado a mejorar en el 2002, luego del cambio de gerencia general y la clarificación de roles del Consejo de Administración. La sobrecarga operativa ha comenzado a corregirse en el ejercicio 2002, no solamente mediante la reducción de personal, sino replegando la incursión de la cooperativa en emprendimientos ajenos al giro y de muy dudoso retorno comercial y/o valor agregado para la comunidad.

4) Gobierno

El Consejo de Administración tiene siete miembros y cinco integrantes el Consejo de Vigilancia. Históricamente su rol ha sido muy fuerte no solamente en la definición de políticas sino también en la gestión comercial y operativa. Esta confusión en opinión de la Superintendencia ha estado en la base de los errores cometidos y de las políticas poco conservadoras en materia de manejo de riesgos. Como se señaló antes la capitalización del Fondesif vinculada al cambio de gerenciamiento, parecen ser la clave de la salida. La remuneración de los directivos es por reunión en niveles moderados, los problemas fundamentales identificados por el supervisor no se originaban por la carga de sus dietas, sino por las decisiones de inversión y gasto tomadas en el pasado.

Cooperativa Universitaria, Paraguay

1) Origen histórico

Es creada en el año 1973 por profesionales universitarios de las ramas de Química, Odontología, Ingeniería y Arquitectura. En el año 1972 se había creado una cooperativa de médicos, donde al no haber sido aceptado en la membresía otros profesionales, surgió la iniciativa de Cooperativa Universitaria. Empezó con 47 socios fundadores y hoy tiene 47.000 socios.

En 1978 se amplió la membresía al resto de las profesiones y a los estudiantes que estuvieran cursando el último año. La cooperativa se consolidó como la más grande del sector cooperativo de ahorro y crédito paraguayo.

2) Especialización

Tiene una operativa masiva en créditos al consumo, administran dos tarjetas de crédito y tienen una con marca propia y en total tienen 41.000 plásticos emitidos y dos cajeros automáticos propios.

Su producto más importante son los vales amortizables que son de hasta un plazo de 48 meses y créditos a plazo fijo por hasta un plazo de 180 días.

Tiene líneas de crédito hipotecario y para financiamiento de pequeñas y medianas empresas.

Se financian con la captación de depósitos bajo la modalidad de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo. De las cooperativas que analizamos es la única que captaba también ahorros en dólares; donde dichos ahorros los coloca en las cooperativas de producción vinculados al sector externo, o en colocaciones bancarias a corto plazo. Cooperativa Universitaria no está trabajando en una diversificación de productos y servicios para atender otros segmentos, sino que aspira consolidar su especialidad en los créditos a familias y su incipiente incursión en el segmento de pequeñas y medianas empresas. El desarrollo de la banca electrónica y la implementación de un centro de telemarketing está en sus planes de mediano plazo.

Cooperativa Universitaria tiene un grupo económico que lo integran:

- Caja Mutual de Cooperativas Paraguay: fondo de jubilación privado
- Cabal: tarjeta de crédito y débito
- Compañía de Seguros Panal: automóviles, incendio y robo.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 48.000 socios. Tiene 1 casa central, 11 sucursales y 240 empleados.

El equipo gerencial lo integra el gerente general y seis gerencias de área el que se reúne 3 veces por semana. Tiene un buen nivel de estandarización; necesario para su estructura numerosa y descentralizada; con manuales de sistemas, de créditos y control interno; reglamentos de personal y convenio colectivo.

Aplican la normativa del BCP en cuanto a la determinación de las relaciones técnicas de gestión.

4) Gobierno

La cooperativa sufrió un fuerte enfrentamiento a nivel de dirigentes que trascendió al mercado dado que quienes perdieron el control hicieron públicas denuncias contra la cooperativa y su funcionamiento. Este episodio hoy está resuelto y ha logrado estabilidad en su equipo directivo. Desjardins apoyó mucho en la división de facultades y responsabilidades entre el equipo administrativo y el de dirigentes, lo que favoreció en cuanto a la definición de roles.

La presencia de los dirigentes en la gestión se manifiesta a través de los comités que son muy numerosos y trabajan una importante diversidad de temas.

El equipo de directivos es aproximadamente de 200 personas, los cuales cobran dietas por su participación.

Cooperativa San Cristóbal, Paraguay

1) Origen histórico

Surge en el año 1966, siendo una de las cooperativas de ahorro y crédito más antiguas en Paraguay.

Fue auspiciada por los padres canadienses que trajeron la metodología de las Cajas Populares de Dejardins.

Tuvo 19 socios fundadores, y su primer tarea fue trabajar casa por casa con los vecinos del barrio sobre la administración del presupuesto familiar para permitir la generación de ahorros que posibilitara el crecimiento de la cooperativa.

Los primeros 15 años estuvo cobijada por la Parroquia San Cristóbal, donde varios sacerdotes participaron en los órganos directivos.

En el año 1979 incorpora servicios de solidaridad con la creación de un centro médico que en el año 2002 atendió a 30.000 personas y otros servicios solidarios como de seguros y sepelio.

2) Especialización

La cooperativa otorga créditos sólo a familias en créditos amortizables hasta 36 meses, tarjeta de crédito y créditos hipotecarios en plazos de hasta 7 años.

La operativa de tarjeta de crédito es importante con 6.000 plástico emitidos y una facturación que representa el 11 % de la cartera.

El monto promedio de los créditos es de US\$ 750 .

Los activos los financia en un 40 % con patrimonio, y 60 % con depósitos de los socios bajo la modalidad de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

3) Estructura operativa:

Tiene una casa central, cuatro sucursales y un centro médico. De los 100 funcionarios de la cooperativa, 70 trabajan en la operativa de ahorro y crédito y 30 trabajan en los servicios de solidaridad.

Tienen manualizados los procesos de créditos, de recuperación de cartera y de ahorros. La política financiera y el control interno lo trabajan en comités ad hoc.

4) Gobierno:

Hay una estructura de 100 directivos en 3 órganos electivos y 5 comités de gestión, donde el comité de capacitación es el más importante en tamaño y en cantidad de recursos administrados.

Los directivos cobran dietas por su participación.

Hasta hace unos años las tasas de interés se fijaban en la Asamblea de socios, lo que quitaba flexibilidad a la gestión. Hoy las fija el Consejo de Administración, el que vela por evitar la gerentocracia en la cooperativa.

Cooperativa Sagrados Corazones, Paraguay

1) Origen histórico

Es creada en el año 1988 ha instancia de la Parroquia Sagrados Corazones por iniciativa de un sacerdote que núcleo a los vecinos de la zona.

Funcionó los primeros seis años en el local de la parroquia, hasta que adquirió su local propio.

La cooperativa es de libre afiliación donde la restricción que existe es zonal, atendiendo a los vecinos del barrio Campo Grande de Asunción.

La clase trabajadora que vive en la zona es la que se ha asociado a la cooperativa.

Hoy no tiene vinculación con la parroquia, aunque si mantiene buen relacionamiento y le brinda servicios al Colegio Sagrados Corazones.

Desarrolla actividades de alto impacto social como es el servicio de salud que ofrece consultas gratis a los socios en ginecología y pediatría y convenios con otros especialistas a muy bajo costo, cursos para socios y escuela de fútbol para niños.

2) Especialización

Los créditos a familias a un plazo promedio de 24 meses representa la mayor parte de su cartera de créditos.

Recientemente ha incorporado líneas de crédito para vivienda hasta 60 meses y financiamiento para micro y pequeñas empresas.

La cartera de créditos representa sólo el 65 % de sus activos, los que financia en un 45 % con patrimonio, y un 55 % con depósitos de los socios bajo la modalidad de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

3) Estructura operativa

Tiene 5.000 socios que los atiende en una casa central y dos sucursales.

La cooperativa tiene reglamento de créditos y de ahorros, y no ha manualizado los procesos y no cuenta con manuales de control interno.

4) Gobierno

La estructura de dirigentes es de 26 personas, que desarrollan tareas en los órganos de dirección y vigilancia, y en los comités de gestión. Se implementarán nuevos comités en el área de género y adultos mayores y de micro y pequeñas empresas dada la reciente incursión de la cooperativa en ésta actividad. Los dirigentes son remunerados a través de dietas.

Existe puja electoral, donde no se confrontan visiones alternativas de gestión sino fundamentalmente el deseo de estar en los cargos de gobierno.

Paulatinamente se han realizado cambios pasando tareas de los comités a la gestión de la administración en busca de un manejo más profesional.

La relación entre administración y dirigentes ha sido buena y se trabaja en equipo.

Cooperativa Lambaré, Paraguay

1) Origen histórico

La cooperativa es constituida en el año 1990 por las asociaciones de empleados (club de empleados) de empresas pública y privadas de la localidad Lambaré.

Tuvo 254 socios fundadores y obtuvo su personería jurídica en el año 1992.

El 10 % de la localidad está asociada a la cooperativa, donde el haber financiado la conexión al alcantarillado para el saneamiento de la zona, y el empedrado de las calles la posicionó con mucho prestigio en la comunidad dado el alto impacto social de ambos proyectos.

2) Especialización

Los socios de las cooperativas pueden ser personas físicas o personas jurídicas sin fines de lucro, donde las empresas por tanto no pueden integrar su membresía.

Su actividad principal es el financiamiento a familias a través de vales amortizables de 6 a 48 meses, comercializan una tarjeta de crédito sobre la cual comisionan y no asumen riesgo, y tienen una línea de crédito hipotecario de hasta 60 meses de plazo.

Los socios son de los sectores populares, asalariados y trabajadores independientes.

El crédito promedio es de US\$200 con 6.000 créditos vigentes.

En el análisis de crédito se considera la relación capital a crédito que es de 1 a 15, la relación cuota – ingreso es de 25 %, los antecedentes en la cooperativa y el clearing de informes.

Los activos los financian en un 50 % con patrimonio, y el restante 50 % con depósitos de los socios bajo la modalidad de cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo.

Tienen 5.500 socios con un depósito promedio de US\$ 150.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 12.600 socios sobre un total de 120.000 habitantes en la localidad. Tiene una casa central y dos sucursales en la misma zona; trabajan 26 funcionarios.

A nivel de estandarización tienen manuales y reglamentos de créditos y de ahorros, y no tienen de políticas financieras, de sistemas y de control interno.

4) Gobierno

La Asamblea de socios elige a los integrantes del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia; existen además tres Comités auxiliares.

En total hay 26 directivos, donde para ser directivo hay que tener una antigüedad de 2 años en la cooperativa y no tener procesos judiciales. El cuerpo directivo lleva adelante la gestión con el equipo de la administración, y son celosos de cuidar la gerentocracia en la cooperativa. El nivel de rotación del equipo directivo ha sido alto.

Cooperativa Multiactiva Mercado N° 4, Paraguay

1. Origen histórico

Es creada en el año 1989 por los pequeños empresarios que tenían sus puestos en el Mercado N° 4; dicho mercado provee a los comercios de la zona y tiene venta minorista. En sus orígenes fue de frutas, verduras y carnes; y luego fue anexando otros rubros siendo el mercado local más grande de Asunción. En la zona de influencia hay alrededor de 10.000 puestos y comercios. La cooperativa es creada para resolver el problema del financiamiento de los pequeños empresarios que hasta ese entonces eran atendidos por prestamistas particulares a tasas de interés de 10 % diario.

Se organizó con 85 socios fundadores, y contó con la ayuda del Incoop para su constitución.

2. Especialización

El financiamiento del capital de giro de los pequeños empresarios es su principal actividad, donde existen líneas de crédito cuya periodicidad de pago es diaria, acompañando el flujo de recaudación de los socios. El monto de los créditos va desde US\$ 50 a US\$ 1.000, con plazos hasta 12 meses.

La línea para inversión es hasta 24 meses.

La relación de capital a crédito es de 1 a 4 para capital de giro, y de 1 a 7 para inversión.

La evaluación del riesgo se basa en el conocimiento del socio, por su trayectoria en el mercado y en la cooperativa y por el nivel de su aporte. Están trabajando en el desarrollo de tecnología para microempresarios, que incluirá la formación de oficiales de crédito.

El financiamiento de la cooperativa es a través de la captación de depósitos bajo la modalidad de cajas de ahorro y de depósitos a plazo fijo.

3. Estructura operativa

La cooperativa tiene 1500 socios, de los cuales 900 tienen crédito vigente.

Trabaja con un solo local y tiene 8 funcionarios. El nivel de estandarización es bajo; asociado a la pequeña estructura de la cooperativa; donde no hay manualización de los procesos ni sistemas de control interno. Existen reglamentos de créditos y de ahorros.

4. Gobierno

Las autoridades se eligen en la Asamblea anual de socios. El equipo directivo se ha mantenido estable en los últimos años, y no existen antecedentes de puja electoral a pesar de que los socios participan activamente en las Asambleas.

No hay restricciones para ser directivo sino que cualquier socio puede acceder a la estructura de gobierno. Los directivos cobran dietas por reunión. A nivel gerencial y del equipo de funcionarios ha existido también estabilidad. Los directivos participan en los Comités de gestión, como por ejemplo el Comité de créditos.

COOPEC, Paraguay

1) Origen histórico

Es creada en el año 1979, en el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Surge con la misión de ayudar a los socios que egresaban de la facultad a formar su propio estudio contable o cualquier emprendimiento profesional, donde el nivel de desocupación de los profesionales recién recibidos era alto.

En el año 1994 se separan del Colegio de Graduados, lo que les permite ampliar su membresía a todos los egresados, a los estudiantes y a familiares de los socios.

2) Especialización

La cartera de créditos es el 90 % de sus activos, se divide en tercios entre tarjeta de crédito, créditos a plazo fijo hasta 180 días y créditos amortizables hasta 30 meses.

El crédito promedio es de US\$ 1.500, con una relación de capital a crédito de 1 a 10.

Para la evaluación crediticia se considera la declaración de ingresos y manifestación de bienes, como así sus antecedentes crediticio y su solvencia moral.

El 25 % se financia con recursos propios y el 75 % con depósitos bajo la modalidad de cajas de ahorro y de depósitos a plazo fijo.

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 1.300 socios activos.

Tiene un local de atención y 10 empleados.

La manualización de procedimientos está en implementación, tienen un reglamento de créditos y ahorros.

Tienen pautas por escrito de control interno, y actúa la Junta de Vigilancia.

4) Gobierno

Por la membresía de la cooperativa, existe una norma que plantea que para integrar el Consejo Directivo los socios deben ser profesionales.

La presidenta tiene 12 años en la cooperativa, y se cuida que los directivos que ingresan tengan un currículo cooperativo, como por ejemplo haber participado en los comités de gestión.

Los socios fundadores colaboran siempre con la cooperativa..

En las Asambleas se han presentado tradicionalmente dos listas.

Los directivos no cobran sueldos, pero si cobran dietas por reunión.

La gestión es compartida por los directivos a través de los comités de gestión y por la administración.

Cooperativa Policrédito, Argentina

1) Origen histórico

Es creada en el año 1993 por 10 socios que provenían del ramo de artículos para el hogar y otros profesionales del sistema financiero y asesores independientes.

La forma jurídica de cooperativa la escogieron como la que mejor se adaptaba a los requerimientos del emprendimiento.

Crecieron muy fuerte en los años 1996 y 1997 y luego la crisis detuvo el crecimiento a tasas altas.

La crisis financiera del año 2001 que aún perdura implicó que tuvieran una baja muy importante en su volumen de negocios.

2) Especialización

Su negocio estaba enfocado a la operativa de descuento de cheques de pequeños y medianos empresarios, donde llegó a manejar una cartera de US\$ 4.000.000. El plazo promedio era de 30 días.

El negocio lo financiaron a través de operaciones de redescuento en los bancos (donde su volumen de negocios real duplicaba al del balance) y con recursos propios dado que no pueden captar depósitos.

En los hechos el 50 % de sus recursos propios era cuasi depósito a través de los títulos de capital complementario.

3) Estructura operativa:

Tenían 500 socios pequeños y medianos empresarios que realizaban operaciones de descuento.

Una casa central y una sucursal con 29 funcionarios, 7 de los cuales eran oficiales de crédito.

Tienen 5 directores que son rentados los que participan en la dirección y el gerenciamiento de la cooperativa.

Tienen estandarizados los procesos contables, de tesorería, de evaluación de créditos y los controles operativos.

4) Gobierno

El gobierno lo manejan los 10 socios fundadores, y hay 5 que ejercen el gerenciamiento de la institución.

Tienen formalizada la Asamblea de socios donde participan alrededor de 100 socios.

Los socios manifiestan sus inquietudes sobre la cooperativa, básicamente sobre los servicios y no disputan el control de la misma a los socios fundadores.

Cooperativa La Plata, Argentina

1) Origen histórico

La cooperativa surge en el año 1997, y sus antecedentes provienen del Banco Cooperativo de La Plata fundado en 1932, y de la Caja de Crédito Rocha fundada en 1948.

El Banco tenía una operatoria de banca universal, y la Caja especializada en créditos a familias.

Ambas instituciones fueron absorbidas en 1996 por Banco Mayo, el que terminó el que fuera liquidado al año siguiente. Como alternativa local, ex funcionarios de ambas instituciones crean la experiencia de Cooperativa La Plata. Tuvo 20 socios fundadores y hoy tiene 4.000 socios.

2) Especialización

La cooperativa está enfocada en la colocación de crédito al consumo, bajo la modalidad de cobranza de las cuotas por descuento del sueldo directamente. Los descuentos los instrumenta a través de convenios con cooperativas mutuales y con sindicatos, los que tienen dicha facultad. El crédito promedio es de US\$ 200 a un plazo promedio de 10 meses.

El negocio lo financia con capital social y con títulos de capital complementario (cuasi depósitos). Los títulos de capital complementario están en manos de no más de 50 personas vinculadas a los directivos, los que no retiraron su capital invertido y apuestan a una recuperación de su inversión en el tiempo.

3) Estructura operativa

Tiene un solo local y atienden a 4.000 socios. Trabajan sólo 6 funcionarios, donde el cobro por planilla de los créditos les posibilita tener una estructura tan chica.

Respecto a niveles de estandarización, adaptaron los manuales de procedimientos que tenía Caja Rocha que al estar regulada por el BCRA tenía la obligación de tenerlos.

4) Gobierno

La cooperativa tiene 5 directivos, donde el presidente es remunerado por su participación full time, y los restantes tienen remuneración y presencia part.time.

El equipo de los directivos y el gerente general son los responsables del gerenciamiento de la cooperativa. La tecnología del negocio la traían sus directivos que provienen de la Caja Rocha.

Les cuesta que los socios usuarios del servicio de crédito participen en las asambleas.

Cooperativa CONCRED, Argentina

1) Origen histórico

La Cooperativa CONCRED es creada en el año 1980, y tiene sus antecedentes en la Cooperativa de Crédito Local que había sido creada en el año 1970. Es impulsada por cinco directivos que provenían del sector de la construcción, especializados en herrajes.

En los años ochenta fue difícil el crecimiento dado que tanto el plan austral del año 1985, y el plan bonex del año 1989 generaron importantes distorsiones en el sistema financiero. Crecen de manera importante entre el año 1995 y el año 2000, y a partir del año 2001 comienza un proceso de achicamiento de la cooperativa ante las grandes dificultades económicas y financieras del país.

2) Especialización

El negocio estuvo enfocado en la operativa de descuento de cheques de pequeñas y medianas empresas; llegaron a tener una cartera de cheques descontados de US\$ 30.000.000 a plazos promedio de 60 días. Trabajaban con empresas que por su tamaño no accedían al crédito bancario, o que por estar en concurso no eran atendidas por los bancos.

Llegaron a descontar 1000 cheques diarios. Hoy la cartera de cheques descontados es de US\$ 2.000.000. Se fondeaban con capital propio y con líneas de crédito de los bancos.

Realizaron una inversión en un hotel (Holiday Inn) por un monto de US\$ 10.000.000.

3) Estructura operativa

Tiene 800 socios activos y llegó a tener 2000 socios (clientes de descuentos de documentos).

Tiene una casa central donde trabajan 25 funcionarios de los cuales 5 son oficiales de crédito.

El control interno lo realiza el síndico, y no hay manualización de procesos.

El sistema informático genera directamente la contabilidad, y está pensado para una operatoria eficiente y masiva de descuento de cheques, donde las consultas a las bases de datos y los controles de topes de riesgo son automáticos.

4) Gobierno

Hay ocho directivos en total, donde hay tres directores que son remunerados, los que conjuntamente con el gerente general tienen las responsabilidades de gerenciamiento.

Los directores cumplen un rol comercial importante dado que los clientes vienen muchas veces a través de sus contactos empresariales.

El equipo de directivos se ha mantenido estable y los socios usuarios del servicio no han cuestionado dicha estructura de gobierno.

Cooperativa BICA, Argentina

1) Origen histórico

Cooperativa BICA surge en el año 1997, y su antecedente es el Banco BICA que llegó a tener un volumen de negocios de US\$ 1.200.000.000 con 350.000 socios siendo el banco regional más importante de Santa Fé.

En la crisis bancaria de 1997 que arrastró a la mayoría de los bancos cooperativos, el banco que estaba sano económicamente y que no había sufrido todavía problemas de liquidez es vendido al Banco del Suquía en USDs 40.000.000.

Con esos recursos se forma la Cooperativa BICA que hoy existe.

2) Especialización

La cooperativa se especializó en el segmento de consumo de bajos recursos dado que no podía volver a operar con los antiguos clientes del banco que eran fundamentalmente pequeñas y medianas empresas locales y el segmento de familias de ingresos medios.

La línea de crédito que trabaja es muy estandarizada con un tope de crédito de hasta una vez y media el sueldo del socio, también tienen financiamiento en locales comerciales.

La cooperativa es multiactiva, donde el grupo lo integran:

- Regional Trade: comercialización de productos
- Sociedad de Bolsa: mercado de valores de Santa Fé
- Casa de Cambio: compra y venta de monedas
- Cobro ágil: cobranza de servicios públicos
- Fundación: defensa y promoción de valores culturales
- Un futuro mejor: atención integral a 200 niños en situación de extrema pobreza
- Biblioteca popular: instalada en barrios populares
- Educación a distancia: orientada a los pueblos del interior

3) Estructura operativa

La cooperativa tiene 14 sucursales y 140 funcionarios.

La estandarización de procesos es adaptada de la que estaba operativa en el banco a la realidad de la cooperativa.

El equipo gerencial se reúne semanalmente donde se analizan los temas estratégicos y de gestión y a la línea se bajan a través de reuniones de equipos de área.

4) Gobierno:

Hay tres distritos electorales en Santa Fé, Santo Tomé y Paraná.

Hay una asamblea de delegados con 52 integrantes, un consejo directivo de 15 integrantes y un comité ejecutivo de 6 integrantes.

Los integrantes del comité ejecutivo son remunerados por tareas part time.

El presidente rota todos los años, y los recambios son por tercios.

La gestión de la cooperativa está en manos del equipo de la administración

Banco Credicoop, Argentina

1) Origen histórico

Surge en el año 1979, como proceso de la fusión de 44 Cajas de Crédito por cambios en la regulación del BCRA que limitaba la posibilidad a las mismas de captar ahorros en cuentas corrientes.

Auspiciados por el Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, se forma Banco Credicoop y otros 20 Bancos Cooperativos, que necesariamente tenían que fusionar Cajas de Crédito para poder conformar el capital mínimo para poder operar como bancos. Las experiencias del IMFC estuvieron fuertemente influenciadas por la corriente inmigratoria de la comunidad judía de ideario socialista, que concibieron las experiencias cooperativas como instrumentos de transformación de la sociedad.

El Banco Credicoop de hoy incluye la absorción de otros Bancos Cooperativos del interior de Argentina que quedaron por el camino en las recurrentes crisis financieras en éste país.

2) Especialización

El modelo es de banca universal, disponiendo de productos y servicios para todos los segmentos, siendo la institución financiera cooperativa más grande de toda América Latina.

El énfasis de su negocio es en el sector minorista, fundamentalmente el financiamiento a pequeñas y medianas empresas.

El ingreso generado vía cobro de comisiones representa el 50 % de sus costos operativos, lo que le resta dependencia del margen financiero.

Sobre finales de los noventa participó en la bancarización del segmento de familias a través de la modalidad de pago de sueldos y llegó a conformar una cartera de créditos al consumo que representa el 30 % del total de su cartera.

Su financiamiento es mayoritariamente con depósitos del público bajo la modalidad de cuentas corrientes, cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo. Dado su tamaño realizó emisiones de obligaciones negociables, y es marginal su fondeo con recursos propios.

3) Estructura operativa

El Banco tiene 225 sucursales en 17 provincias y trabajan 3.300 funcionarios.

Bajo la supervisión y normativa del BCRA debe tener sus procesos estandarizados con manuales integrados de gestión.

4) Gobierno

El Consejo de Administración, delega en una mesa ejecutiva de 7 dirigentes las decisiones entre las reuniones del Consejo. La Mesa Ejecutiva trabaja directamente con el gerente general y los tres subgerentes de área.

Los dirigentes surgen de los pequeños y medianos empresarios elegidos por los socios y su formación específica para la gestión la reciben en la propia institución.

Existen comisiones de asociados en cada filial, que imita al antiguo consejo de administración de la caja de crédito que les dio origen.

Existen 3.000 directivos que integran dichos cuerpos de forma honoraria.

Hay un fuerte liderazgo en la presidencia y la gerencia general de la institución.

Caja de Crédito La Capital del Plata, Argentina

1) Origen histórico

La Caja de Crédito es fundada en el año 1951 en el barrio once de Buenos Aires por empresarios de la industria textil.

Trabajó con los empresarios de la zona y paulatinamente se fue diversificando a otros rubros más allá del textil que le dio su origen.

En los últimos años realizó cambios estratégicos importantes donde comenzó a absorber cooperativas de créditos al consumo de la Provincia de Buenos Aires y del interior del país, transformando su negocio con un énfasis mayor en familias.

2) Especialización

Hoy su negocio está concentrado en el financiamiento al consumo a través de la comercialización de tarjetas de crédito. La más importante es la que tiene en la Provincia de Córdoba con 58.000 plásticos emitidos, teniendo otras tarjetas regionales. La cooperativa financia sus activos con depósitos del público bajo la modalidad de cajas de ahorro y de depósitos a plazo fijo (no puede captar en cuenta corriente)

3) Estructura operativa

Tiene una casa central y 12 receptorías de operatoria limitada que son las antiguas cooperativas de crédito que fue fusionando a su operativa.

En total tiene 230 funcionarios, estando en un fuerte proceso de reducción de personal dada la caída del volumen de negocios. Los procesos están todos estandarizados al estar regulados por el BCRA, y tienen tercerizada la generación de información contable al BCRA en una empresa.

4) Gobierno

Hay 8 directivos remunerados que participan de la gestión de la cooperativa, donde el presidente, vicepresidente y secretario son los más influyentes. No hay rotación de directivos.

COMAC, Uruguay

1) Origen histórico

La Cooperativa COMAC tiene su origen en la asociación gremial de maestros del departamento de Treinta y Tres, que se unieron con el propósito de conformar una forma de acceso al crédito para el departamento, con el apoyo de FUCAC. Gradualmente la cooperativa se fue abriendo a otros gremios, para abrirse finalmente a trabajadores y pasivos de todas las ramas.

2) Especialización

La operatoria de la cooperativa se centra en el crédito familiar a sus socios, financiándose exclusivamente de su patrimonio.

3) Estructura operativa

Cuenta con 6500 socios. Tiene una casa central en la ciudad de Treinta y Tres y dos agencias en ciudades cercanas. Tiene 9 funcionarios.

4) Gobierno

Hay 5 directivos honorarios en el Consejo Directivo y 3 en la Comisión Fiscal. La cooperativa cuenta con gerencia profesional y comisiones dedicadas a políticas sociales. Supervisada por la Auditoría Interna de la Nación.

COMAJA, Uruguay

1) Origen histórico

La Cooperativa COMAJA, nacida en 1975, tiene su origen en la asociación gremial de maestros del departamento de Artigas, que se unieron con el propósito de conformar una forma de acceso al crédito para el departamento, con el apoyo de FUCAC. Gradualmente la cooperativa se fue abriendo a otros gremios, para abrirse finalmente a trabajadores y pasivos de todas las ramas.

2) Especialización

La operatoria de la cooperativa se centra en el crédito familiar a sus socios, financiándose exclusivamente de su patrimonio.

3) Estructura operativa

La cooperativa cuenta con 14500 socios. Tiene una casa central en la ciudad de Artigas y dos agencias, en Bella Unión Y Rivera. Tiene 19 funcionarios. No tiene un grado desarrollado de estandarización y sus sistemas informáticos apuntan a resolver centralmente temas de registración contable.

4) Gobierno

Hay 5 directivos honorarios en el Consejo Directivo y 3 en la Comisión Fiscal. La cooperativa cuenta con gerencia profesional y comisiones dedicadas a políticas sociales. Supervisada por la Auditoría Interna de la Nación.

CACCSOE, Uruguay

1) Origen histórico

La Cooperativa CACCSOE –“de Personal Subalterno de las Fuerzas Armadas”- encuentra su origen en 1982 en el núcleo de Sub-Oficiales del Ejército uruguayo, reunidos en un centro social específico. Se funda con el apoyo de FUCAC y si bien con algunas modificaciones societarias para integrar a familiares de militares, mantiene en general el vínculo social cerrado.

2) Especialización

La operatoria de la cooperativa se centra en el crédito familiar a sus socios y otros beneficios sociales, financiándose exclusivamente de su patrimonio.

3) Estructura operativa

La cooperativa cuenta con 45000 socios. Tiene una casa central en la ciudad de Montevideo, 6 sucursales en el interior del país y un sistema de delegados que cubre el resto del territorio nacional. Tiene 21 funcionarios.

4) Gobierno

Hay 50 miembros en la Asamblea de Delegados, 5 directivos en el Consejo Directivo, 3 en la Comisión Fiscal y comités con específicos objetivos operativos y sociales, en general con remuneraciones mensuales. Supervisada por la Auditoría Interna de la Nación.

COFAC, Uruguay

1) Origen histórico

La “Cooperativa Nacional de Ahorro y Crédito” fue fundada en 1972, como federación de cooperativas de ahorro y crédito. A principios de la década de los '80 protagoniza un proceso de fusiones con la mayoría de sus entidades miembro.

2) Especialización

COFAC tiene una operatoria bancaria altamente diversificada para los sectores de familias y pymes. Algunos productos son organizados a través de otras empresas de su grupo, como el caso de tarjeta de crédito y débito, y de administración de fondos previsionales.

3) Estructura operativa

La cooperativa cuenta con 250000 socios. Tiene una casa central en la ciudad de Montevideo, y 37 sucursales, con un total de 650 funcionarios

4) Gobierno

Hay 24 directivos en el Consejo Directivo, con un Comité Ejecutivo de 5 miembros, 3 en la Comisión Fiscal y comités locales en todas las filiales, con remuneraciones mensuales. Supervisada por el Banco Central del Uruguay.

FUCAC, Uruguay

1. Origen histórico

FUCAC se funda en 1972 por parte de 8 cooperativas de ahorro y crédito, como federación de cooperativas. Desde sus inicios opera como herramienta de financiamiento a sus cooperativas, y con servicios de asistencia y capacitación. Desde 1990 inicia operaciones de intermediación financiera, ampliándose a productos de primer grado, en relaciones de subsidiaridad con sus cooperativas miembro.

2. Especialización

FUCAC opera en servicios a cooperativas afiliadas, de todos los sectores de actividad, y a pequeñas empresas en particular.

3. Estructura operativa

La cooperativa cuenta con 42.000 socios. Tiene una casa central en la ciudad de Montevideo y 15 funcionarios.

4. Gobierno

FUCAC presenta una asamblea de 45 delegados, un Consejo de 5 miembros y una Comisión Fiscal con 3 integrantes, con dietas mensuales. Supervisada por el Banco Central del Uruguay.

Anexo B

Datos cuantitativos

En este anexo incluimos los estados contables que fueron base para los estudios desarrollados en el análisis. Como se ha comentado, es necesario destacar que tanto la variación de los tipos de cambio, que tienen su impacto en los balances incluidos (reflejados en dólares americanos) como la diversidad de criterios de registración entre los países, hacen que una comparación directa entre diferentes ejercicios, y entre instituciones, no sea completamente fiel.

Estados Contables de:			
BICA Coop. de Emprendimientos Múltiples Ltda.			
Rubros	USD		
	Jun-00	Jun-01	Jun-02
Disponible	1,05	7	1,81
Colocaciones Sector Financiero			9
Colocaciones Sector no Financiero	34,999	30,320	5,64
<i>Vigente</i>	16,715	22,189	3,66
<i>Vencido</i>	48,254	40,642	8,99
Intereses Devengados			
<i>Previsiones</i>	-29,970,6	-32,512,0	-7,016
Otros Créditos	4,18	3,26	1,10
Inmovilizado	12,378	10,601	2,84
Inversiones	6,62	7,07	1,12
Bienes de Uso	5,75	3,53	1,71
Cargos Diferidos			
TOTAL ACTIVO	52,626	44,948	12,399
Obligaciones financieras	3,73	4,84	4
Depósitos			
<i>Caja de Ahorro</i>			
<i>Plazo Fijo</i>			
Otros pasivos	3,66	2,66	5
TOTAL PASIVO	7,40	7,50	9
Capital Social	5,56	5,52	1,28
Reservas	15,963	16,760	5,56
Ajustes	25,211	25,208	12,284
Resultados acumulados	-1,510	-10,048,3	-7,739
TOTAL PATRIMONIO	45,225	37,442	11,400
Ingresos financieros	7,87	8,44	3,46
<i>por colocaciones SF</i>			
<i>por préstamos</i>	7,87	8,44	3,46
<i>por recargos moratorios</i>			
Otros ingresos operativos	1,91	1,70	1,26
Ingresos extraordinarios			
Total Ingresos	9,78	10,149	4,72
Egresos financieros	1	5	2
Castigos de Cartera	1,03	1,04	8
Gastos administrativos	5,37	6,12	2,79
<i>personal</i>	2,33	2,75	1,16
<i>directivos</i>	4	5	1
<i>otros gastos</i>	2,54	2,81	1,43
Otros egresos	2,36	2,16	2,28
Ajuste por Inflación			6,27
Total egresos	8,97	9,86	12,465
Resultado	8	2	-7,739

Estados Contables de:			
Coop. de Crédito La Plata Ltda.			
Rubros	USD		
	Nov-00	Nov-01	Nov-02
Disponible	282,615	75,984	344,080
Colocaciones Sector Financiero	-	-	95,927
Colocaciones Sector no Financiero	4,705,785	4,493,506	697,084
Vigente	4,627,156	4,404,713	680,426
Vencido	96,666	82,341	26,557
Intereses Devengados	52,820	284,298	43,084
Previsiones	-70,857	-277,846	-52,984
Otros Créditos	111,874	141,366	31,956
Inmovilizado	23,715	11,969	1,300
Inversiones	-	-	-
Bienes de Uso	23,715	11,969	1,300
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	5,123,989	4,722,825	1,170,347
Obligaciones financieras	3,001,179	2,807,220	660,868
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	66,343	108,765	19,254
TOTAL PASIVO	3,067,522	2,915,985	680,121
Capital Social	2,047,750	1,844,070	476,919
Reservas	-	1,770	1,079
Ajustes	-	-	551,648
Resultados acumulados	8,717	-39,000	-539,420
TOTAL PATRIMONIO	2,056,467	1,806,840	490,226
Ingresos financieros	757,077	954,474	274,521
por colocaciones SF	-	-	-
por préstamos	757,077	954,474	274,521
por recargos moratorios	-	-	-
Otros ingresos operativos	16,928	16,110	11,796
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	774,005	970,584	286,317
Egresos financieros	280,085	376,656	99,366
Castigos de Cartera	23,580	216,292	-24,410
Gastos administrativos	399,978	369,056	154,631
personal	98,129	101,039	40,325
Directivos	124,400	114,000	43,111
otros gastos	177,449	154,017	71,196
Otros egresos	47,861	53,678	21,592
Ajuste por Inflación	-	-	550,796
Total egresos	751,504	1,015,682	801,975
Resultado	22,501	-45,098	-515,658

Estados Contables de:			
Coop. CONCRED de Crédito y Vivienda Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	2,910,639	3,680,530	335,268
Colocaciones Sector Financiero	-	-	-
Colocaciones Sector no Financiero	26,147,019	20,722,202	3,671,644
<i>Vigente</i>	26,146,939	13,314,583	2,060,984
<i>Vencido</i>	875,450	8,548,813	2,338,712
Intereses Devengados	-	-	-
Previsiones	-875,370	-1,141,194	-728,052
Otros Créditos	485,247	1,427,902	128,290
Inmovilizado	7,558,341	9,985,175	1,034,154
Inversiones	6,644,952	9,168,301	568,278
Bienes de Uso	913,389	816,874	465,876
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	37,101,246	35,815,809	5,169,356
Obligaciones financieras	9,152,146	4,996,481	108,623
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	3,648,960	23,484,976	2,520,325
TOTAL PASIVO	12,801,106	28,481,457	2,628,947
Capital Social	21,936,225	6,681,505	2,024,258
Reservas	480,323	574,502	228,870
Ajustes	-	-	2,623,849
Resultados acumulados	1,883,592	78,345	-2,336,569
TOTAL PATRIMONIO	24,300,140	7,334,352	2,540,408
Ingresos financieros	6,784,679	8,138,703	1,533,050
<i>por colocaciones SF</i>	-	-	-
<i>por préstamos</i>	6,784,679	8,138,703	1,533,050
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	6,784,679	8,138,703	1,533,050
Egresos financieros	-	-	-
Castigos de Cartera	-117,120	942,655	388,411
Gastos administrativos	2,309,178	1,332,130	587,535
<i>personal</i>	-	-	-
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	2,309,178	1,332,130	587,535
Otros egresos	2,709,029	5,785,573	430,593
Ajuste por Inflación	-	-	2,463,081
Total egresos	4,901,087	8,060,358	3,869,620
Resultado	1,883,592	78,345	-2,336,569

Estados Contables de:			
Bco. CREDICOOP			
Rubros	USD		
	Jun-00	Jun-01	Jun-02
Disponible	373,367,000	326,359,000	43,498,108
Colocaciones Sector Financiero	194,474,000	28,371,000	7,807,027
Colocaciones Sector no Financiero	1,142,664,000	1,153,230,000	349,491,351
<i>Vigente</i>	1,123,405,000	1,091,953,000	347,427,297
<i>Vencido</i>	96,636,000	135,739,000	50,280,270
<i>Intereses Devengados</i>	-	-	-
<i>Previsiones</i>	-77,377,000	-74,462,000	-48,216,216
Otros Créditos	98,003,000	116,867,000	214,817,568
Inmovilizado	551,531,000	634,135,000	145,598,378
Inversiones	454,288,000	539,671,000	105,729,459
Bienes de Uso	97,243,000	94,464,000	39,868,919
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	2,360,039,000	2,258,962,000	761,212,432
Obligaciones financieras	266,988,000	253,677,000	148,091,081
Depósitos	1,634,599,000	1,678,175,000	438,994,865
Caja de Ahorro	491,388,000	419,390,000	164,181,351
Plazo Fijo	1,143,211,000	1,258,785,000	274,813,514
Otros pasivos	206,724,000	59,601,000	42,006,216
TOTAL PASIVO	2,108,311,000	1,991,453,000	629,092,162
Capital Social	673,000	693,000	190,541
Reservas	149,388,000	169,510,000	98,288,649
Ajustes	81,545,000	81,545,000	43,442,973
Resultados acumulados	20,122,000	15,761,000	-9,801,892
TOTAL PATRIMONIO	251,728,000	267,509,000	132,120,270
Ingresos financieros	229,363,000	216,349,000	128,838,649
<i>por colocaciones SF</i>	8,084,000	9,578,000	1,460,811
<i>por préstamos</i>	221,279,000	206,771,000	127,377,838
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	213,889,000	226,507,000	181,327,027
Ingresos extraordinarios	-	-	33,918,378
Total Ingresos	443,252,000	442,856,000	344,084,054
Egresos financieros	110,824,000	124,587,000	112,611,892
Castigos de Cartera	50,698,000	48,506,000	54,260,270
Gastos administrativos	239,146,000	234,038,000	110,416,486
<i>personal</i>	161,205,000	164,593,000	73,747,838
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	77,941,000	69,445,000	36,668,649
Otros egresos	22,462,000	19,964,000	76,597,297
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	423,130,000	427,095,000	353,885,946
Resultado	20,122,000	15,761,000	-9,801,892

Estados Contables de: La Capital del Plata Limitada			
Rubros	USD		
	Jun-00	Jun-01	Jun-02
Disponible	1,555,000	6,162,000	126,486
Colocaciones Sector Financiero	-	-	-
Colocaciones Sector no Financiero	20,166,000	19,215,000	2,495,676
Vigente	19,933,000	17,851,000	1,535,946
Vencido	3,343,000	3,429,000	3,028,919
Intereses Devengados	-	-	-
Previsiones	-3,110,000	-2,065,000	-2,069,189
Otros Créditos	10,000,000	2,861,000	3,002,703
Inmovilizado	6,480,000	2,120,000	1,704,324
Inversiones	6,388,000	1,124,000	431,622
Bienes de Uso	92,000	996,000	1,272,703
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	38,201,000	30,358,000	7,329,189
Obligaciones financieras	11,200,000	5,144,000	1,593,243
Depósitos	9,549,000	5,924,000	1,533,243
Caja de Ahorro	888,000	318,000	60,000
Plazo Fijo	8,661,000	5,606,000	1,473,243
Otros pasivos	509,000	4,732,000	581,622
TOTAL PASIVO	21,258,000	15,800,000	3,708,108
Capital Social	982,000	982,000	697,838
Reservas	10,862,000	13,326,000	7,084,324
Ajustes	2,586,000	2,586,000	2,048,919
Resultados acumulados	2,513,000	-2,336,000	-6,210,000
TOTAL PATRIMONIO	16,943,000	14,558,000	3,621,081
Ingresos financieros	7,369,000	5,425,000	4,452,162
<i>por colocaciones SF</i>	46,000	20,000	29,189
<i>por préstamos</i>	7,323,000	5,405,000	4,422,973
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	2,784,000	4,078,000	2,199,730
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	10,153,000	9,503,000	6,651,892
Egresos financieros	2,168,000	1,462,000	1,110,270
Castigos de Cartera	2,287,000	6,314,000	2,715,405
Gastos administrativos	3,002,000	3,724,000	4,632,973
<i>personal</i>	1,231,000	1,501,000	2,170,811
<i>directivos</i>	267,000	250,000	122,432
<i>otros gastos</i>	1,504,000	1,973,000	2,339,730
Otros egresos	233,000	389,000	547,568
Ajuste por Inflación	-	-	2,615,405
Total egresos	7,690,000	11,889,000	11,621,622
Resultado	2,463,000	-2,386,000	-4,969,730

Estados Contables de:			
POLICREDITO			
Rubros	USD		
	Jun-00	Jun-01	Jun-02
Disponible	769,710	585,725	117,591
Colocaciones Sector Financiero	20,059	50,533	213,000
Colocaciones Sector no Financiero	4,134,138	4,100,810	144,817
<i>Vigente</i>	3,795,971	3,391,277	101,490
<i>Vencido</i>	587,974	1,334,066	75,843
<i>Intereses Devengados</i>	-	-	-
<i>Previsiones</i>	-249,807	-624,533	-32,516
Otros Créditos	114,553	131,757	34,287
Inmovilizado	87,804	50,582	8,456
Inversiones	-	-	-
Bienes de Uso	87,804	50,582	8,456
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	5,126,264	4,919,407	518,150
Obligaciones financieras	222,024	205,425	207,836
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	499,335	330,731	37,915
TOTAL PASIVO	721,359	536,156	245,751
Capital Social	2,269,920	3,931,043	149,385
Reservas	210,376	249,122	69,451
Ajustes	112,498	112,498	30,405
Resultados acumulados	1,812,111	90,588	23,158
TOTAL PATRIMONIO	4,404,905	4,383,251	272,398
Ingresos financieros	3,095,705	3,287,682	644,843
<i>por colocaciones SF</i>	-	-	-
<i>por préstamos</i>	3,095,705	3,287,682	644,843
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	-	-	-
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	3,095,705	3,287,682	644,843
Egresos financieros	670,349	753,697	93,278
Castigos de Cartera	18,995	527,614	-55,583
Gastos administrativos	1,629,574	1,878,786	527,963
<i>personal</i>	516,487	683,015	210,846
<i>directivos</i>	24,474	7,415	1,580
<i>otros gastos</i>	1,088,613	1,188,356	315,536
Otros egresos	17,601	36,997	56,027
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	2,336,519	3,197,094	621,685
Resultado	759,186	90,588	23,158

Estados Contables de:			
El Buen Samaritano Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	6,403	41,694	49,419
Colocaciones Sector Financiero	13,659	108,861	992,713
Colocaciones Sector no Financiero	535,150	1,152,330	6,713,795
Vigente	505,721	1,069,101	6,486,380
Vencido	41,797	34,124	111,408
Intereses Devengados	22,901	74,379	178,056
Previsiones	-35,269	-25,275	-62,049
Otros Créditos	263,465	1,874,269	377,276
Inmovilizado	359,118	542,354	517,325
Inversiones	14,210	169,706	31,109
Bienes de Uso	344,908	372,648	486,216
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	1,177,795	3,719,509	8,650,528
Obligaciones financieras	43,663	630,845	1,874,362
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	48,181	167,878	300,932
TOTAL PASIVO	91,845	798,723	2,175,294
Capital Social	1,164,700	2,976,806	6,663,568
Reservas	-	-	-
Ajustes	95	96	21,949
Resultados acumulados	-78,845	-56,116	-210,283
TOTAL PATRIMONIO	1,085,951	2,920,786	6,475,234
Ingresos financieros	131,491	149,178	517,569
por colocaciones SF	-	-	-
por préstamos	131,491	149,178	517,569
por recargos moratorios	-	-	-
Otros ingresos operativos	58,144	161,383	175,066
Ingresos extraordinarios	376	116,982	45,161
Total Ingresos	190,010	427,543	737,796
Egresos financieros	105,846	174,315	458,021
Castigos de Cartera	16,735	1,575	26,761
Gastos administrativos	146,234	181,940	404,315
personal	-	-	-
directivos	-	-	-
otros gastos	146,234	181,940	404,315
Otros egresos	40	46,753	3,031
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	268,855	404,582	892,128
Resultado	-78,845	22,960	-154,332

Estados Contables de: Jesús Nazareno Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	5,708,896	2,845,159	2,074,797
Colocaciones Sector Financiero	5,827,554	8,312,721	14,599,737
Colocaciones Sector no Financiero	43,169,461	32,167,579	33,846,439
<i>Vigente</i>	40,951,984	30,542,860	34,058,041
<i>Vencido</i>	8,078,363	8,015,605	6,021,182
Intereses Devengados	695,136	397,953	257,292
Previsiones	-6,556,021	-6,788,839	-6,490,074
Otros Créditos	2,802,421	14,727,903	4,149,915
Inmovilizado	3,906,391	3,154,438	3,165,045
Inversiones	860,989	505,199	697,239
Bienes de Uso	3,045,402	2,649,239	2,467,806
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	61,414,724	61,207,799	57,835,933
Obligaciones financieras	931,370	770,160	614,218
Depósitos	50,575,554	50,761,105	47,320,057
Caja de Ahorro	16,777,063	16,858,070	19,326,388
Plazo Fijo	33,798,491	33,903,035	27,993,670
Otros pasivos	554,490	486,835	642,682
TOTAL PASIVO	52,061,414	52,018,099	48,576,958
Capital Social	3,605,394	3,087,412	2,782,951
Reservas	3,453,822	3,235,740	6,493,733
Ajustes	2,652,650	3,035,815	-
Resultados acumulados	-358,556	-169,267	-17,709
TOTAL PATRIMONIO	9,353,310	9,189,700	9,258,975
Ingresos financieros	9,608,462	8,741,351	6,513,945
<i>por colocaciones SF</i>	812,474	1,150,871	934,055
<i>por préstamos</i>	8,795,989	7,590,480	5,579,889
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	1,095,476	1,285,288	1,195,318
Ingresos extraordinarios	256,267	84,674	-
Total Ingresos	10,960,205	10,111,314	7,709,263
Egresos financieros	4,367,183	3,819,270	2,475,895
Castigos de Cartera	1,957,699	1,382,195	720,964
Gastos administrativos	4,356,519	4,157,327	3,753,375
<i>personal</i>	2,329,909	2,165,649	1,955,133
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	2,026,610	1,991,678	1,798,242
Otros egresos	414,636	466,337	496,770
Ajuste por Inflación	222,725	119,535	125,861
Total egresos	11,318,761	9,944,665	7,572,867
Resultado	-358,556	166,649	136,396

Estados Contables de:		La Merced Ltda.		
Rubros	USD			
	Dic-00	Dic-01	Dic-02	
Disponible	760,402	2,364,810	1,586,577	
Colocaciones Sector Financiero	1,462,761	2,538,587	2,687,140	
Colocaciones Sector no Financiero	15,650,915	15,969,263	11,921,167	
<i>Vigente</i>	13,997,807	11,111,210	10,484,325	
<i>Vencido</i>	2,244,076	5,267,930	2,394,254	
Intereses Devengados	363,199	484,243	666,749	
Previsiones	-954,167	-894,120	-1,624,161	
Otros Créditos	700,208	853,201	1,128,436	
Inmovilizado	2,236,745	2,245,292	2,021,050	
Inversiones	878,580	851,731	689,390	
Bienes de Uso	1,358,166	1,393,561	1,331,660	
Cargos Diferidos	-	-	-	
TOTAL ACTIVO	20,811,031	23,971,153	19,344,370	
Obligaciones financieras	9,119,268	7,953,492	4,154,657	
Depósitos	8,835,663	13,192,641	12,687,047	
Caja de Ahorro	2,685,380	4,328,131	3,779,376	
Plazo Fijo	6,150,283	8,864,510	8,907,671	
Otros pasivos	757,553	809,789	741,013	
TOTAL PASIVO	18,712,484	21,955,921	17,582,717	
Capital Social	2,250,098	2,394,975	2,208,762	
Reservas	749,944	586,708	532,123	
Ajustes	141,420	132,507	180,509	
Resultados acumulados	-1,042,915	-1,098,959	-1,159,740	
TOTAL PATRIMONIO	2,098,547	2,015,232	1,761,654	
Ingresos financieros	2,402,106	2,538,027	2,737,588	
<i>por colocaciones SF</i>	-	-	-	
<i>por préstamos</i>	2,402,106	2,538,027	2,737,588	
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-	
Otros ingresos operativos	548,390	375,657	290,829	
Ingresos extraordinarios	56,085	79,239	36,478	
Total Ingresos	3,006,582	2,992,922	3,064,895	
Egresos financieros	1,213,918	1,219,752	1,038,048	
Castigos de Cartera	474,755	388,244	1,017,520	
Gastos administrativos	1,686,576	1,716,900	1,562,629	
<i>personal</i>	-	-	-	
<i>directivos</i>	-	-	-	
<i>otros gastos</i>	1,686,576	1,716,900	1,562,629	
Otros egresos	237,853	91,414	78,949	
Ajuste por Inflación	-59,990	-25,028	-150,901	
Total egresos	3,553,113	3,391,282	3,546,246	
Resultado	-546,531	-398,359	-481,352	

Estados Contables de: San Martín de Porres Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	2,213,493	6,440,077	2,371,158
Colocaciones Sector Financiero	1,916,444	2,277,345	2,427,657
Colocaciones Sector no Financiero	21,988,139	22,505,927	29,399,364
<i>Vigente</i>	18,339,658	19,828,863	27,098,800
<i>Vencido</i>	5,167,242	5,308,821	4,580,797
Intereses Devengados	389,898	340,020	507,992
Previsiones	-1,908,660	-2,971,777	-2,788,224
Otros Créditos	2,448,402	2,313,975	1,340,752
Inmovilizado	2,032,202	1,608,142	2,089,548
Inversiones	315,042	330,768	331,494
Bienes de Uso	1,711,740	1,277,373	1,758,054
Cargos Diferidos	5,419	-	-
TOTAL ACTIVO	30,598,680	35,145,466	37,628,479
Obligaciones financieras	2,455,712	3,544,684	5,163,929
Depósitos	25,455,055	31,036,329	31,597,676
Caja de Ahorro	4,666,717	6,142,488	7,552,312
Plazo Fijo	20,788,338	24,893,841	24,045,364
Otros pasivos	539,435	487,086	416,543
TOTAL PASIVO	28,450,201	35,068,098	37,178,149
Capital Social	2,566,539	2,871,593	2,928,435
Reservas	465,987	436,564	520,469
Ajustes	181,584	139,359	-
Resultados acumulados	-1,065,631	-3,370,148	-2,998,573
TOTAL PATRIMONIO	2,148,478	77,368	450,331
Ingresos financieros	4,812,403	4,164,907	4,684,832
<i>por colocaciones SF</i>	120,460	162,419	186,078
<i>por préstamos</i>	4,691,943	4,002,488	4,498,754
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	683,006	657,778	1,272,041
Ingresos extraordinarios	5,142	76,536	-
Total Ingresos	5,500,551	4,899,221	5,956,872
Egresos financieros	2,939,560	3,050,975	2,640,236
Castigos de Cartera	831,865	1,960,759	728,676
Gastos administrativos	2,250,110	1,859,959	1,683,130
<i>personal</i>	1,066,148	898,783	809,323
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	1,183,962	961,177	873,807
Otros egresos	156,048	408,295	786,892
Ajuste por Inflación	89,812	160,058	49,233
Total egresos	6,267,395	7,440,047	5,888,167
Resultado	-766,845	-2,540,826	68,706

Estados Contables de: Santísima Trinidad Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	32,765	15,190	60,845
Colocaciones Sector Financiero	10,257	17,371	248,205
Colocaciones Sector no Financiero	375,901	474,976	428,083
<i>Vigente</i>	332,812	396,863	378,532
<i>Vencido</i>	59,612	87,876	76,524
Intereses Devengados	3,505	4,224	4,232
Previsiones	-20,028	-13,988	-31,205
Otros Créditos	53,146	48,901	43,975
Inmovilizado	725,013	700,119	686,703
Inversiones	6,230	6,000	6,000
Bienes de Uso	718,783	694,119	680,703
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	1,197,083	1,256,557	1,467,810
Obligaciones financieras	-	-	-
Depósitos	456,452	543,583	-
Caja de Ahorro	451,079	537,533	-
Plazo Fijo	5,374	6,051	-
Otros pasivos	50,522	55,698	43,639
TOTAL PASIVO	506,975	599,281	43,639
Capital Social	78,813	78,116	871,637
Reservas	15,203	14,243	12,955
Ajustes	599,358	600,002	539,311
Resultados acumulados	-3,266	-35,086	268
TOTAL PATRIMONIO	690,108	657,275	1,424,171
Ingresos financieros	105,784	105,542	105,542
<i>por colocaciones SF</i>	-	-	-
<i>por préstamos</i>	105,784	105,542	105,542
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	27,886	14,849	11,519
Ingresos extraordinarios	1,357	5,615	2,919
Total Ingresos	135,027	126,006	119,980
Egresos financieros	33,638	37,119	34,670
Castigos de Cartera	28,392	20,657	15,380
Gastos administrativos	99,335	97,950	91,049
<i>personal</i>	-	-	-
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	99,335	97,950	91,049
Otros egresos	6,678	5,325	18,928
Ajuste por Inflación	1,484	-3,019	-6,398
Total egresos	169,526	158,032	153,629
Resultado	-34,499	-32,026	-33,649

Estados Contables de:			
Trapetrol Oriente Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	291,877	1,131,499	730,388
Colocaciones Sector Financiero	271,061	297,543	39,245
Colocaciones Sector no Financiero	6,093,982	10,151,267	10,282,012
<i>Vigente</i>	5,910,588	9,352,217	9,635,894
<i>Vencido</i>	465,625	1,179,177	1,092,168
Intereses Devengados	85,520	273,933	261,621
Previsiones	-367,750	-654,060	-707,671
Otros Créditos	84,033	1,088,344	3,497,738
Inmovilizado	1,635,801	2,323,526	2,399,320
Inversiones	693,598	985,328	1,131,272
Bienes de Uso	942,203	1,338,198	1,268,048
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	8,376,754	14,992,179	16,948,703
Obligaciones financieras	605,930	902,881	1,204,691
Depósitos	6,663,911	12,532,864	14,016,072
Caja de Ahorro	366,904	1,991,275	2,046,772
Plazo Fijo	6,297,007	10,541,589	11,969,300
Otros pasivos	76,303	131,012	169,982
TOTAL PASIVO	7,346,144	13,566,757	15,390,745
Capital Social	821,339	1,143,670	1,138,641
Reservas	252,358	114,291	385,131
Ajustes	467,539	155,998	-
Resultados acumulados	-510,626	11,463	34,185
TOTAL PATRIMONIO	1,030,610	1,425,422	1,557,957
Ingresos financieros	1,325,023	1,778,515	2,378,875
<i>por colocaciones SF</i>	54,651	68,295	65,225
<i>por préstamos</i>	1,270,372	1,710,220	2,313,651
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	148,824	264,188	385,976
Ingresos extraordinarios	4,392	3,010	425
Total Ingresos	1,478,239	2,045,713	2,765,276
Egresos financieros	806,468	1,040,097	1,218,179
Castigos de Cartera	-510,804	143,824	202,614
Gastos administrativos	613,328	794,503	997,723
<i>personal</i>	321,295	402,990	540,396
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	292,034	391,514	457,327
Otros egresos	22,113	35,181	139,006
Ajuste por Inflación	12,690	20,645	173,569
Total egresos	1,965,403	2,034,250	2,731,091
Resultado	-487,164	11,463	34,185

Estados Contables de:			
COOPEC Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	55,683	56,204	34,984
Colocaciones Sector Financiero	48,571	-	-
Colocaciones Sector no Financiero	1,284,353	1,200,189	944,414
<i>Vigente</i>	1,247,002	1,175,341	916,367
<i>Vencido</i>	56,336	36,788	34,569
<i>Intereses Devengados</i>	-	-	-
<i>Previsiones</i>	-18,986	-11,939	-6,522
Otros Créditos	12,269	18,517	46,223
Inmovilizado	202,483	253,712	185,502
Inversiones	10,814	9,249	6,410
Bienes de Uso	188,362	233,701	172,886
Cargos Diferidos	3,306	10,762	6,207
TOTAL ACTIVO	1,603,359	1,528,623	1,211,124
Obligaciones financieras	-	63,787	36,404
Depósitos	1,147,531	1,063,075	850,323
Caja de Ahorro	233,322	202,653	155,419
Plazo Fijo	914,209	860,422	694,904
Otros pasivos	50,454	52,108	36,836
TOTAL PASIVO	1,197,984	1,178,969	923,564
Capital Social	376,356	313,171	242,730
Reservas	20,553	15,202	10,851
Ajustes	5,465	10,449	21,898
Resultados acumulados	3,002	10,831	12,082
TOTAL PATRIMONIO	405,375	349,653	287,560
Ingresos financieros	290,635	266,911	208,971
<i>por colocaciones SF</i>	17,195	7,335	2,094
<i>por préstamos</i>	255,861	247,575	190,616
<i>por recargos moratorios</i>	17,580	12,001	16,261
Otros ingresos operativos	84,523	86,377	72,451
Ingresos extraordinarios	140	92	59
Total Ingresos	375,298	353,379	281,480
Egresos financieros	210,531	193,158	156,493
Castigos de Cartera	-9,792	-1,905	-1,927
Gastos administrativos	128,488	114,563	85,967
<i>personal</i>	57,275	51,943	36,193
<i>directivos</i>	15,290	9,195	8,009
<i>otros gastos</i>	55,923	53,425	41,765
Otros egresos	25,344	36,732	28,865
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	354,570	342,548	269,399
Resultado	20,727	10,831	12,082

Estados Contables de:			
Cooperativa Mercado N°4			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	41,144	35,931	24,385
Colocaciones Sector Financiero	-	-	-
Colocaciones Sector no Financiero	306,863	241,117	198,727
Vigente	311,462	242,760	189,437
Vencido	11,116	17,107	27,280
Intereses Devengados	-	-	-
Previsiones	-15,714	-18,750	-17,990
Otros Créditos	13,096	13,077	8,762
Inmovilizado	79,465	59,556	42,721
Inversiones	8,390	7,988	6,586
Bienes de Uso	53,921	40,521	29,744
Cargos Diferidos	17,154	11,046	6,392
TOTAL ACTIVO	440,568	349,681	274,596
Obligaciones financieras	12,824	-	-
Depósitos	173,992	135,838	109,804
Caja de Ahorro	70,203	54,944	56,819
Plazo Fijo	103,788	80,894	52,985
Otros pasivos	35,240	30,082	18,115
TOTAL PASIVO	222,055	165,920	127,919
Capital Social	204,246	167,195	128,529
Reservas	3,169	2,957	3,063
Ajustes	9,669	10,878	12,970
Resultados acumulados	1,429	2,730	2,114
TOTAL PATRIMONIO	218,513	183,761	146,676
Ingresos financieros	106,899	98,172	68,817
<i>por colocaciones SF</i>	6,661	12,330	6,468
<i>por préstamos</i>	85,212	76,955	57,609
<i>por recargos moratorios</i>	15,026	8,887	4,741
Otros ingresos operativos	15,148	8,683	6,159
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	122,048	106,856	74,976
Egresos financieros	33,575	22,583	14,200
Castigos de Cartera	5,506	14,010	8,333
Gastos administrativos	81,538	67,533	50,330
<i>personal</i>	47,004	34,869	24,682
<i>directivos</i>	9,849	10,192	7,632
<i>otros gastos</i>	24,685	22,472	18,016
Otros egresos	-	-	-
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	120,618	104,125	72,863
Resultado	1,429	2,730	2,114

Estados Contables de:			
Cooperativa Multiactiva Lambare Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	192,208	183,482	164,440
Colocaciones Sector Financiero	192,958	61,863	48,738
Colocaciones Sector no Financiero	1,666,239	1,557,920	1,116,422
Vigente	1,553,627	1,452,747	1,029,997
Vencido	271,551	233,519	189,896
Intereses Devengados	11,663	46,255	36,297
Previsiones	-170,602	-174,602	-139,769
Otros Créditos	63,444	44,841	33,700
Inmovilizado	434,981	430,245	323,254
Inversiones	-	-	-
Bienes de Uso	433,527	429,342	322,979
Cargos Diferidos	1,454	903	275
TOTAL ACTIVO	2,549,829	2,278,351	1,686,554
Obligaciones financieras	-	-	-
Depósitos	1,298,106	1,185,582	816,923
Caja de Ahorro	883,056	746,386	478,307
Plazo Fijo	415,051	439,197	338,616
Otros pasivos	125,542	124,433	99,666
TOTAL PASIVO	1,423,649	1,310,015	916,589
Capital Social	978,578	772,424	581,689
Reservas	30,859	24,597	26,456
Ajustes	86,680	90,340	101,332
Resultados acumulados	30,064	80,975	60,488
TOTAL PATRIMONIO	1,126,181	968,336	769,965
Ingresos financieros	477,999	443,430	327,520
<i>por colocaciones SF</i>	26,278	9,881	4,182
<i>por préstamos</i>	399,637	402,390	300,931
<i>por recargos moratorios</i>	52,084	31,159	22,406
Otros ingresos operativos	50,701	63,021	38,716
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	528,701	506,451	366,235
Egresos financieros	138,227	123,733	89,568
Castigos de Cartera	61,697	60,106	29,509
Gastos administrativos	296,928	238,301	180,134
<i>personal</i>	145,523	115,691	82,386
<i>directivos</i>	49,674	36,381	28,587
<i>otros gastos</i>	101,730	86,228	69,160
Otros egresos	1,785	3,337	6,536
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	498,637	425,476	305,748
Resultado	30,064	80,975	60,488

Estados Contables de:			
Cooperativa Universitaria Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	12,863,813	12,645,268	10,845,952
Colocaciones Sector Financiero	-	-	-
Colocaciones Sector no Financiero	52,229,018	42,060,452	30,237,235
Vigente	49,390,699	39,870,884	28,572,071
Vencido	3,373,485	3,125,848	2,708,002
Intereses Devengados	1,205,544	654,204	428,840
Previsiones	-1,740,711	-1,590,483	-1,471,677
Otros Créditos	1,231,576	805,205	660,449
Inmovilizado	3,429,446	3,528,319	2,622,179
Inversiones	214,936	352,914	134,647
Bienes de Uso	2,422,213	2,682,974	2,310,946
Cargos Diferidos	792,298	492,431	176,585
TOTAL ACTIVO	69,753,853	59,039,244	44,365,815
Obligaciones financieras	-	-	-
Depósitos	55,268,397	46,198,561	34,060,680
Caja de Ahorro	21,958,877	14,581,605	10,402,180
Plazo Fijo	33,309,520	31,616,956	23,658,500
Otros pasivos	3,276,593	2,986,120	1,793,899
TOTAL PASIVO	58,544,989	49,184,681	35,854,579
Capital Social	8,270,088	7,069,372	6,348,087
Reservas	922,541	756,881	590,864
Ajustes	861,559	734,166	748,818
Resultados acumulados	1,154,676	1,294,144	823,468
TOTAL PATRIMONIO	11,208,863	9,854,563	8,511,236
Ingresos financieros	15,006,219	13,114,735	9,505,522
<i>por colocaciones SF</i>	-	535,689	353,199
<i>por préstamos</i>	15,006,219	12,579,046	9,152,323
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	3,163,718	5,188,725	4,026,091
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	18,169,937	18,303,460	13,531,614
Egresos financieros	7,970,278	6,372,355	4,365,683
Castigos de Cartera	744,750	515,895	532,557
Gastos administrativos	7,043,605	5,766,753	4,585,127
<i>personal</i>	2,029,324	1,870,126	1,451,131
<i>directivos</i>	302,839	285,534	216,554
<i>otros gastos</i>	4,711,442	3,611,093	2,917,441
Otros egresos	1,256,628	4,354,313	3,224,779
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	17,015,261	17,009,316	12,708,145
Resultado	1,154,676	1,294,144	823,468

Estados Contables de: Sagrados Corazones Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	292,024	196,991	120,650
Colocaciones Sector Financiero	-	-	53,426
Colocaciones Sector no Financiero	745,792	734,572	531,933
<i>Vigente</i>	792,654	774,057	567,982
<i>Vencido</i>	-	-	-
Intereses Devengados	10,892	11,784	3,114
Previsiones	-57,754	-51,269	-39,164
Otros Créditos	9,674	5,978	4,448
Inmovilizado	174,398	144,684	114,152
Inversiones	-	-	22,948
Bienes de Uso	156,141	126,329	86,132
Cargos Diferidos	18,257	18,355	5,072
TOTAL ACTIVO	1,221,888	1,082,225	824,608
Obligaciones financieras	-	-	-
Depósitos	687,496	628,911	450,965
Caja de Ahorro	298,144	261,708	223,939
Plazo Fijo	389,351	367,203	227,026
Otros pasivos	22,231	14,349	15,512
TOTAL PASIVO	709,727	643,260	466,477
Capital Social	466,346	381,839	289,837
Reservas	7,233	6,839	5,579
Ajustes	36,114	34,997	36,795
Resultados acumulados	2,467	15,289	25,920
TOTAL PATRIMONIO	512,161	438,965	358,131
Ingresos financieros	227,541	176,382	136,085
<i>por colocaciones SF</i>	26,533	12,877	8,249
<i>por préstamos</i>	201,008	163,505	127,835
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	28,407	54,427	46,611
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	255,948	230,809	182,696
Egresos financieros	84,684	79,431	54,572
Castigos de Cartera	29,992	11,623	4,985
Gastos administrativos	135,336	122,918	93,384
<i>personal</i>	63,646	59,864	43,274
<i>directivos</i>	20,794	14,575	12,188
<i>otros gastos</i>	50,896	48,479	37,922
Otros egresos	3,469	1,547	3,834
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	253,481	215,520	156,776
Resultado	2,467	15,289	25,920

Estados Contables de: San Cristobal Ltda.			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	795,168	710,010	839,378
Colocaciones Sector Financiero	1,972,944	602,443	51,266
Colocaciones Sector no Financiero	12,769,158	11,460,466	8,420,625
<i>Vigente</i>	10,432,552	9,783,874	7,454,662
<i>Vencido</i>	2,966,071	2,252,295	1,580,759
Intereses Devengados	132,223	118,089	79,204
Previsiones	-761,689	-693,792	-694,000
Otros Créditos	127,489	42,992	70,398
Inmovilizado	1,675,486	1,318,719	966,797
Inversiones	457,384	287,380	256,572
Bienes de Uso	1,218,102	1,031,340	710,225
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	17,340,244	14,134,630	10,348,463
Obligaciones financieras	-	-	-
Depósitos	8,162,085	6,627,295	4,918,587
Caja de Ahorro	8,162,085	6,627,295	4,918,587
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	2,085,878	1,864,172	1,349,630
TOTAL PASIVO	10,247,963	8,491,467	6,268,216
Capital Social	5,269,852	4,339,585	3,251,341
Reservas	254,115	222,738	180,796
Ajustes	969,861	638,522	505,863
Resultados acumulados	598,452	442,318	142,247
TOTAL PATRIMONIO	7,092,280	5,643,163	4,080,247
Ingresos financieros	3,183,301	2,963,612	2,196,286
<i>por colocaciones SF</i>	356,795	327,470	201,450
<i>por préstamos</i>	2,826,506	2,636,142	1,994,835
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	112,257	34,879	18,302
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	3,295,558	2,998,491	2,214,588
Egresos financieros	1,155,740	852,368	608,940
Castigos de Cartera	127,780	275,196	286,016
Gastos administrativos	1,406,377	1,421,581	1,157,946
<i>personal</i>	649,225	559,304	456,079
<i>directivos</i>	101,246	95,138	75,916
<i>otros gastos</i>	655,906	767,139	625,952
Otros egresos	7,207	7,029	19,439
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	2,697,105	2,556,173	2,072,341
Resultado	598,452	442,318	142,247

Estados Contables de:			
CACCSOE			
Rubros	USD		
	Mar-00	Mar-01	Mar-02
Disponible	405,258	952,427	928,030
Colocaciones Sector Financiero	180,404	191,906	283,150
Colocaciones Sector no Financiero	10,867,419	12,202,889	14,332,435
<i>Vigente</i>	9,595,223	11,973,217	13,040,291
<i>Vencido</i>	1,414,752	1,929,027	2,398,258
Intereses Devengados	730,317	-647,908	984,129
Previsiones	-872,873	-1,051,448	-2,090,243
Otros Créditos	101,663	54,371	176,547
Inmovilizado	338,986	392,197	481,524
Inversiones	30,863	30,082	26,601
Bienes de Uso	308,123	362,115	454,923
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	11,893,729	13,793,789	16,201,686
Obligaciones financieras	-	-	44,278
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	790,324	890,316	1,081,390
TOTAL PASIVO	790,324	890,316	1,125,667
Capital Social	6,028,045	7,715,104	8,070,532
Reservas	1,837,063	2,494,530	2,768,305
Ajustes	108,253	127,233	131,775
Resultados acumulados	3,130,044	2,566,606	4,105,406
TOTAL PATRIMONIO	11,103,405	12,903,473	15,076,019
Ingresos financieros	4,606,214	4,240,687	7,286,650
<i>por colocaciones SF</i>	21,999	71,400	105,526
<i>por préstamos</i>	4,308,641	3,803,728	6,766,993
<i>por recargos moratorios</i>	275,575	365,559	414,131
Otros ingresos operativos	489,749	735,745	884,795
Ingresos extraordinarios	-	-	-
Total Ingresos	5,095,963	4,976,431	8,171,445
Egresos financieros	12,573	12,782	15,991
Castigos de Cartera	1,130,529	1,455,063	2,458,859
Gastos administrativos	685,941	705,318	860,719
<i>personal</i>	555,292	591,449	655,053
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	130,649	113,869	205,666
Otros egresos	208,257	303,109	787,164
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	2,037,299	2,476,273	4,122,733
Resultado	3,058,664	2,500,159	4,048,712

Estados Contables de:			
COFAC			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	16,634,874	30,342,855	25,030,065
Colocaciones Sector Financiero	20,233,236	34,579,344	18,274,819
Colocaciones Sector no Financiero	243,068,504	272,796,813	191,901,938
<i>Vigente</i>	231,296,443	253,003,302	166,065,973
<i>Vencido</i>	29,981,887	40,963,827	25,835,965
<i>Intereses Devengados</i>	-	-	-
<i>Previsiones</i>	-18,209,826	-21,170,315	-
Otros Créditos	20,580,612	24,408,239	28,593,090
Inmovilizado	19,255,169	18,931,099	14,965,687
Inversiones	8,123,438	9,228,307	4,507,349
Bienes de Uso	9,918,979	8,972,942	7,609,974
Cargos Diferidos	1,212,751	729,850	2,848,364
TOTAL ACTIVO	319,772,395	381,058,351	278,765,599
Obligaciones financieras	17,084,730	16,883,586	43,623,126
Depósitos	263,523,058	324,023,900	222,133,624
Caja de Ahorro	-	75,446,853	-
Plazo Fijo	263,523,058	248,577,047	222,133,624
Otros pasivos	6,552,270	6,612,072	5,321,117
TOTAL PASIVO	287,160,059	347,519,558	271,077,866
Capital Social	14,874,353	16,467,595	8,996,765
Reservas	5,167,432	6,714,778	3,657,293
Ajustes	9,462,560	9,477,930	13,435,136
Resultados acumulados	3,107,992	878,490	-18,401,461
TOTAL PATRIMONIO	32,612,336	33,538,793	7,687,733
Ingresos financieros	77,712,190	59,198,163	192,342,560
<i>por colocaciones SF</i>	-	3,393,239	-
<i>por préstamos</i>	77,712,190	55,804,924	192,342,560
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-
Otros ingresos operativos	10,814,197	79,436,948	13,379,501
Ingresos extraordinarios	196,655	5,311	147,611
Total Ingresos	88,723,042	138,640,422	205,869,672
Egresos financieros	34,348,861	20,089,284	173,901,830
Castigos de Cartera	8,808,005	9,390,440	10,530,347
Gastos administrativos	40,037,861	39,989,162	31,038,791
<i>personal</i>	23,493,753	22,489,916	12,538,763
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	16,544,108	17,499,246	18,500,028
Otros egresos	4,112,001	67,624,552	3,361,738
Ajuste por Inflación	1,001,714	668,494	5,438,427
Total egresos	88,308,442	137,761,932	224,271,133
Resultado	414,600	878,490	-18,401,461

Estados Contables de: COMAC			
Rubros	USD		
	Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	54,273	461,237	261,183
Colocaciones Sector Financiero	-	181,397	190,609
Colocaciones Sector no Financiero	1,990,500	2,231,297	1,289,920
Vigente	1,928,126	2,221,151	1,284,054
Vencido	22,887	-	-
Intereses Devengados	287,576	325,112	187,949
Previsiones	-248,089	-314,966	-182,083
Otros Créditos	-	-	116,270
Inmovilizado	124,288	112,191	159,293
Inversiones	37,922	34,846	17,849
Bienes de Uso	86,367	77,346	141,444
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	2,169,062	2,986,123	2,017,275
Obligaciones financieras	61,985	4,940	-
Depósitos	8,403	297,100	-
Caja de Ahorro	8,403	297,100	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	40,032	38,300	175,127
TOTAL PASIVO	110,420	340,340	175,127
Capital Social	1,034,603	1,249,797	834,544
Reservas	551,752	677,153	547,922
Ajustes	8,882	15,131	33,619
Resultados acumulados	463,405	703,702	426,063
TOTAL PATRIMONIO	2,058,641	2,645,783	1,842,147
Ingresos financieros	793,417	939,903	523,171
por colocaciones SF	-	-	-
por préstamos	555,175	816,061	465,619
por recargos moratorios	238,242	123,842	57,553
Otros ingresos operativos	55,116	55,149	29,142
Ingresos extraordinarios	17,931	15,075	2,772
Total Ingresos	866,464	1,010,127	555,086
Egresos financieros	31,582	10,667	2,103
Castigos de Cartera	109,223	92,803	20,744
Gastos administrativos	248,194	185,192	95,342
personal	164,375	109,327	58,913
directivos	-	-	-
otros gastos	83,819	75,865	36,429
Otros egresos	14,060	17,764	10,834
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	403,059	306,425	129,022
Resultado	463,405	703,702	426,063

Estados Contables de: COMAJA			
Rubros	USD		
	Jun-00	Jun-01	Jun-02
Disponible	264,729	368,804	208,377
Colocaciones Sector Financiero	-	582,003	687,757
Colocaciones Sector no Financiero	1,634,304	1,613,942	1,656,001
<i>Vigente</i>	1,950,299	2,078,694	1,893,523
<i>Vencido</i>	-	-	-
Intereses Devengados	389,377	404,500	348,789
Previsiones	-705,371	-869,252	-586,311
Otros Créditos	4,421	-	-
Inmovilizado	303,466	303,206	395,313
Inversiones	56,111	56,760	39,755
Bienes de Uso	247,355	246,446	355,558
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	2,206,919	2,867,955	2,947,449
Obligaciones financieras	144,694	125,689	68,411
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	41,448	42,378	43,479
TOTAL PASIVO	186,141	168,068	111,890
Capital Social	667,119	792,073	695,435
Reservas	278,407	290,363	1,324,832
Ajustes	56,785	67,730	72,351
Resultados acumulados	1,018,468	1,549,721	742,940
TOTAL PATRIMONIO	2,020,778	2,699,887	2,835,558
Ingresos financieros	1,042,774	1,109,264	957,590
<i>por colocaciones SF</i>	4,696	30,005	116,628
<i>por préstamos</i>	885,480	942,198	699,298
<i>por recargos moratorios</i>	152,598	137,062	141,664
Otros ingresos operativos	94,525	176,091	229,461
Ingresos extraordinarios	247	-	-
Total Ingresos	1,137,547	1,285,356	1,187,051
Egresos financieros	53,016	88,488	104,221
Castigos de Cartera	135,217	245,903	5,890
Gastos administrativos	242,082	274,089	231,954
<i>personal</i>	133,491	145,312	129,312
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	108,591	128,778	102,641
Otros egresos	34,244	41,339	62,944
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	464,559	649,819	405,008
Resultado	672,988	635,537	782,042

Estados Contables de:			
COOPACE			
Rubros	USD		
	Jun-00	Jun-01	Jun-02
Disponible	184,355	155,795	132,575
Colocaciones Sector Financiero	86,511	-	-
Colocaciones Sector no Financiero	1,865,563	2,474,596	2,202,513
<i>Vigente</i>	2,161,908	2,906,238	2,429,985
<i>Vencido</i>	274,679	370,044	562,426
Intereses Devengados	89,006	96,024	88,044
Previsiones	-660,030	-897,710	-877,941
Otros Créditos	68,182	80,130	80,477
Inmovilizado	264,041	397,565	338,585
Inversiones	36,235	34,437	25,288
Bienes de Uso	227,806	363,128	313,297
Cargos Diferidos	-	-	-
TOTAL ACTIVO	2,468,652	3,108,085	2,754,150
Obligaciones financieras	297,491	268,233	197,455
Depósitos	-	-	-
Caja de Ahorro	-	-	-
Plazo Fijo	-	-	-
Otros pasivos	55,771	115,120	76,938
TOTAL PASIVO	353,262	383,353	274,394
Capital Social	480,433	582,544	547,878
Reservas	-	-	-
Ajustes	30,151	41,858	57,991
Resultados acumulados	1,604,805	2,100,331	1,873,888
TOTAL PATRIMONIO	2,115,390	2,724,732	2,479,757
Ingresos financieros	1,325,063	1,278,111	1,076,233
<i>por colocaciones SF</i>	10,221	10,054	2,981
<i>por préstamos</i>	1,040,553	1,077,226	918,327
<i>por recargos moratorios</i>	274,289	190,832	154,926
Otros ingresos operativos	217,281	299,952	305,838
Ingresos extraordinarios	1,250	4,725	2,970
Total Ingresos	1,543,594	1,582,788	1,385,042
Egresos financieros	64,766	8,844	10,301
Castigos de Cartera	341,312	388,375	406,711
Gastos administrativos	423,294	470,799	412,157
<i>personal</i>	269,320	299,149	232,328
<i>directivos</i>	-	-	-
<i>otros gastos</i>	153,975	171,650	179,829
Otros egresos	42,033	104,996	153,919
Ajuste por Inflación	-	-	-
Total egresos	871,406	973,014	983,088
Resultado	672,188	609,774	401,954

Estados Contables de:	F.U.C.A.C.			
	Rubros	USD		
		Dic-00	Dic-01	Dic-02
Disponible	1,574,373	2,363,709	440,953	
Colocaciones Sector Financiero	5,050,396	8,824,403	3,892,999	
Colocaciones Sector no Financiero	32,362,472	37,573,985	5,050,195	
<i>Vigente</i>	31,076,315	34,957,068	4,434,086	
<i>Vencido</i>	3,386,836	3,879,386	1,210,538	
<i>Intereses Devengados</i>	862,646	880,677	143,321	
<i>Previsiones</i>	-2,963,325	-2,143,146	-737,750	
Otros Créditos	960,162	1,090,128	1,781,824	
Inmovilizado	1,644,040	1,686,603	1,995,486	
Inversiones	499,120	565,002	1,305,045	
Bienes de Uso	935,522	929,209	670,633	
Cargos Diferidos	209,397	192,392	19,808	
TOTAL ACTIVO	41,591,443	51,538,828	13,161,457	
Obligaciones financieras	5,272,661	5,683,811	3,306,251	
Depósitos	28,727,323	36,716,977	4,855,269	
Caja de Ahorro	3,026,297	4,559,426	1,409,227	
Plazo Fijo	25,701,025	32,157,551	3,446,042	
Otros pasivos	1,242,030	1,522,731	564,739	
TOTAL PASIVO	35,242,013	43,923,518	8,726,259	
Capital Social	2,173,387	2,667,497	1,532,573	
Reservas	2,372,722	2,724,882	1,898,142	
Ajustes	1,088,086	1,164,124	1,835,517	
Resultados acumulados	715,236	1,058,808	- 831,035	
TOTAL PATRIMONIO	6,349,430	7,615,310	4,435,198	
Ingresos financieros	10,524,771	12,468,153	4,128,250	
<i>por colocaciones SF</i>	619,380	550,940	694,654	
<i>por préstamos</i>	9,905,391	11,917,213	3,433,596	
<i>por recargos moratorios</i>	-	-	-	
Otros ingresos operativos	2,972,863	8,790,139	15,703,349	
Ingresos extraordinarios	37,452	80,904	132,029	
Total Ingresos	13,535,087	21,339,195	19,963,628	
Egresos financieros	4,158,838	4,964,696	1,807,011	
Castigos de Cartera	3,315,092	3,261,158	2,247,287	
Gastos administrativos	2,127,601	3,657,576	921,809	
<i>personal</i>	1,313,094	1,304,652	442,805	
<i>directivos</i>	-	-	-	
<i>otros gastos</i>	814,507	2,352,923	479,005	
Otros egresos	2,831,290	8,241,835	14,848,924	
Ajuste por Inflación	387,030	155,122	969,630	
Total egresos	12,819,851	20,280,387	20,794,662	
Resultado	715,236	1,058,808	-831,035	

Índice

Capítulo 1	5
La crisis económica en el sur de América Latina	5
Capítulo 2	8
Descripciones del sector cooperativo en los países investigados	8
Paraguay	8
1. Sistema Financiero	8
2. Regulación y Supervisión	9
3. Impuestos	11
4. Gobernabilidad	11
5. Especialización	12
6. Administración de Riesgos	13
Argentina	16
1. Sistema Financiero	16
2. Regulación y Supervisión	18
3. Impuestos	19
4. Gobernabilidad	20
5. Especialización	21
6. Administración de Riesgos	22
Bolivia	25
1. Sistema Financiero	25
2. Regulación y Supervisión	26
3. Impuestos	27
4. Gobernabilidad	28
5. Especialización	29
6. Administración de Riesgos	30
Uruguay	32
1. Sistema Financiero	32
2. Regulación y Supervisión	34
3. Impuestos	35
4. Gobernabilidad	36
5. Especialización	37
6. Administración de Riesgos	38
Capítulo 3	42
Utilización de la metodología de Análisis de Cluster para la conformación de Grupos de Cooperativas	42
Capítulo 4	48
Aplicación del modelo de agrupamiento	48
Capítulo 5	52
Consideraciones respecto a claves de desarrollo del sector en la Región	52
Anexo A	56
Fichas de las cooperativas estudiadas	56
Cooperativa Santísima Trinidad, Bolivia	57
Cooperativa Jesús Nazareno, Bolivia	58
Cooperativa Trapetrol, Bolivia	60
Cooperativa La Merced, Bolivia	61

Cooperativa San Martín de Porres, Bolivia	63
Cooperativa Universitaria, Paraguay	65
Cooperativa San Cristóbal, Paraguay	67
Cooperativa Sagrados Corazones, Paraguay	68
Cooperativa Lambaré, Paraguay	69
Cooperativa Multiactiva Mercado N° 4, Paraguay	70
COOPEC, Paraguay	71
Cooperativa Policrédito, Argentina	72
Cooperativa La Plata, Argentina	73
Cooperativa CONCRED, Argentina	74
Cooperativa BICA, Argentina	75
Banco Credicoop, Argentina	77
Caja de Crédito La Capital del Plata, Argentina	79
COMAC, Uruguay	80
COMAJA, Uruguay	81
CACCSOE, Uruguay	82
COFAC, Uruguay	83
FUCAC, Uruguay	84
Anexo B	85
Datos cuantitativos	85