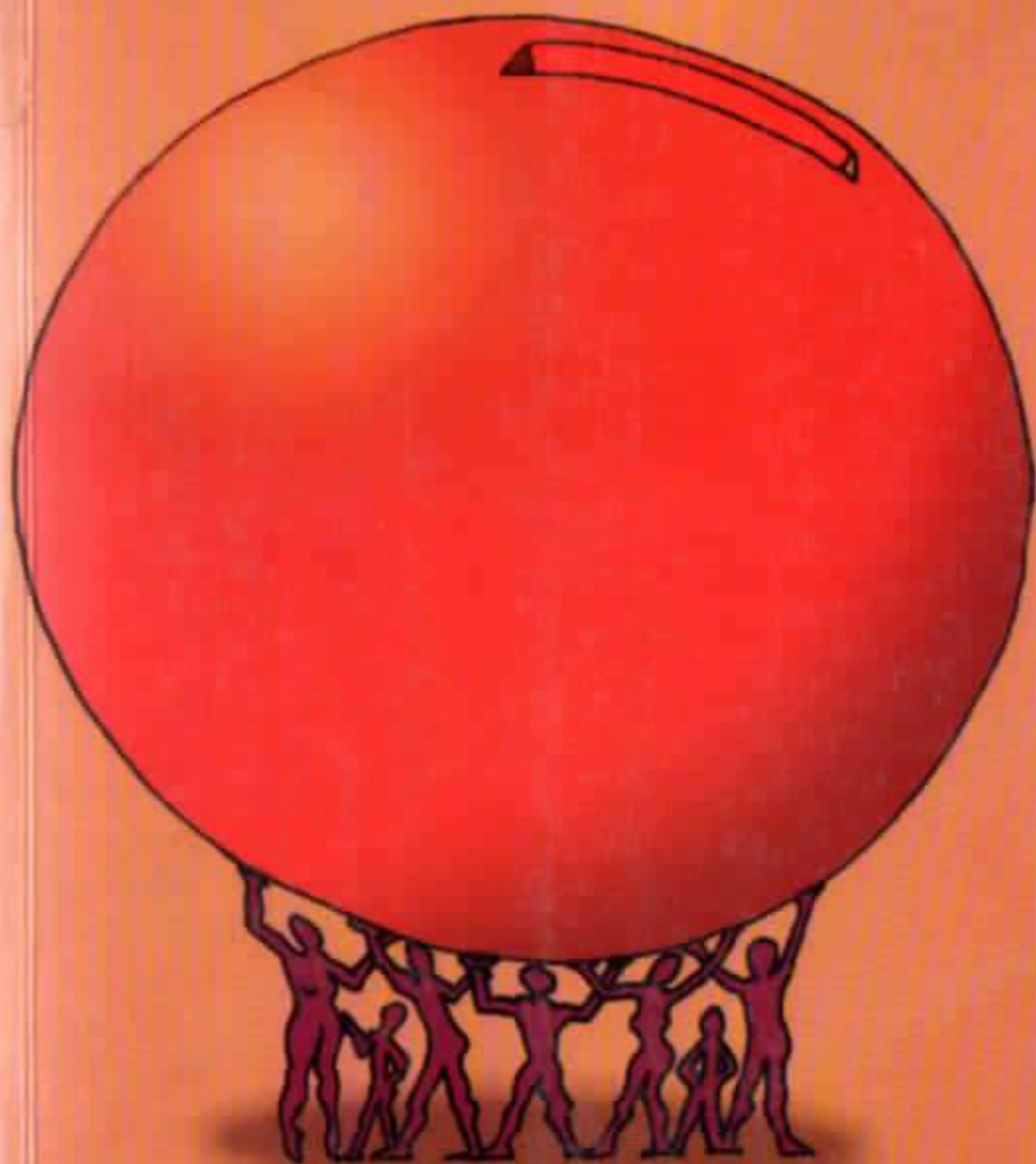


LP-115



MEMORIAS

2DA. CONFERENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES EN EL CONTEXTO NACIONAL

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, BID, WOCCU, SWISS CONTACT, DGRV-CONCAF, ACSB

RIOBAMBA, 9, 10 Y 11 DE NOVIEMBRE DEL 2000.

EL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL ESTÁ INTEGRADO POR UNA MULTIPLICIDAD DE INSTITUCIONES Y FUNDAMENTA SU ACTIVIDAD EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS Y LA COLOCACIÓN DE LOS MISMOS EN AQUELLOS SECTORES QUE SE REQUIEREN PARA FOMENTAR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS.

EN ESTE CONTEXTO, LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DESARROLLAN UN PAPEL PREPONDERANTE COMO PROPULSORES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y COMPIENEN DE MANERA EFICIENTE CON LAS DEMÁS INSTITUCIONES DEL SISTEMA, CONSOLIDANDO CADA DÍA MÁS SU IMPORTANTE ESPACIO DE ACCIÓN.

POR LAS CONDICIONES VARIABLES DEL MERCADO FINANCIERO, TODAS LAS ENTIDADES Y EN ESPECIAL LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEBEN ADOPTAR UN CONTINUO PROCESO DE CAMBIO Y ADECUACIÓN DE SUS ESTRUCTURAS, ADEMÁS DE DESARROLLAR INICIATIVAS PARA OFRECER A SUS SOCIOS Y CLIENTES NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS. ADICIONALMENTE DEBEN EMPRENDER EN UNA BÚSQUEDA CONSTANTE DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN FUNDAMENTADOS EN LA PROFESIONALIZACIÓN PERMANENTE DE SUS COLABORADORES Y LA DIVERSIÓN JUSTIFICADA EN SISTEMAS DE CONTROL E INFORMÁTICO.

CON ESTA VISIÓN, LOS DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO QUE ASISTIERON A LA SEGUNDA CONFERENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, PUDIERON CONOCER DE CERCA LOS AVANCES LOGRADOS EN EL ÁMBITO FINANCIERO, PARTICIPARON DE TESTIMONIOS DE IMPORTANTES CONFERENCISTAS NACIONALES E INTERNACIONALES SOBRE TEMAS ACTUALES Y COMPARTIERON EXPERIENCIAS E INQUIETUDAS ENTRE ELEMENTOS COOPERATIVISTAS DE TODO EL PAÍS.



Ceremonia Inaugural

Constan en la gráfica el Dr. Jorge Ambram, el Lcdo. Edgar Carvajal, el Sr. Prefecto Provincial de Chimborazo, el Sr. Alcalde de Riobamba y el Ing. Medardo Yumiceba, Subintendente de Cooperativas, declarando inaugurado el evento.

PRESENTACION

La II Conferencia Nacional de Cooperativas de ahorro y crédito (Coac), tuvo como finalidad principal poner sobre el tapete los DESAFIOS Y OPORTUNIDADES que deberán enfrentar en el presente milenio.

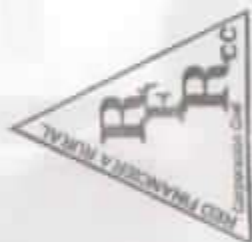
Las conferencias estuvieron orientadas a manifestar el nuevo pensamiento y la nueva filosofía que deben ponerse en práctica, reconociendo a su vez, el papel protagónico y fundamental en el desarrollo del sistema cooperativo ecuatoriano.

Si bien no se puede dejar de admirar los propósitos sociales de estas particulares sociedades financieras solidarias, tampoco se puede dejar de lado que no son instituciones alejadas del lucro, máxime ahora que nuestro país aglutina alrededor del 68% de la población en los límites de la pobreza y de la miseria, sectores donde priman necesidades antes que intereses. De allí la importancia de presentar a nuestra audiencia temas de altísima calidad por el contenido y la experiencia de sus conferencistas.

Creo que el sistema cooperativo ecuatoriano y mundial son importantes en este contexto global, por tres razones fundamentales: en primer lugar, es la fuente de crédito semiformal o formal más importante para las microempresas (PYMES) las cuales a su vez constituyen un componente de considerable magnitud para la generación de empleo, no solamente en nuestro país sino también para toda la región. Como lo señala Westley y Shaffer (principales economistas del BID), las microempresas en América latina generan aproximadamente el 50% del empleo y el 20% del producto interno bruto (PIB). En segundo lugar, las COAC, tienen un tremendo potencial de crecimiento y de expansión hacia aquellos lugares donde normalmente los otros sectores financieros no tienen acceso por la distancia geográfica y los costos operativos que implican mantener una sucursal y/o agencia; aparte, que los montos de crédito que las COAC conceden a sus socios representan apenas entre el 6,31% del monto de préstamos que otorga el sistema, frente al 20% en varios países industrializados, esto nos demuestra en gran medida que al sistema cooperativo ecuatoriano tiene un gran rezago; y, en tercer lugar, las cooperativas de ahorro y crédito, llegan a grandes cantidades de personas de bajos y muy bajos recursos en contraste con otros sectores del sistema financiero ecuatoriano.

Es por esto y otras razones que no las menciono en esta ocasión, que como una alternativa viable y gracias al incondicional apoyo prestado por el BID, WOCCU, CONCAF, SWISS CONTACT, ASCSB y al denodado esfuerzo de quienes integramos la SUBINTENDENCIA DE COOPERATIVAS de la SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, que presentamos este compendio de conferencias que en gran medida estamos seguros, orientará el crecimiento del sistema cooperativo ecuatoriano.

MEDARDO YUMICEBA GONZALEZ



SEGUNDA CONFERENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

Desafíos y oportunidades en el contexto nacional

Superintendencia de Bancos, BID, WOCCU,
DGRV CONCAF Swiss Contac, ACSB

Riobamba 9, 10 y 11 de noviembre del 2000

CONFERENCIAS SUSTENTADAS

Estrategias para enfrentar procesos de expansión en un nuevo sistema económico dolarizado.

Expositor: Dr. Jorge Ambram
Moderador: Econ. Fabián Reinoso Reinoso

Técnicas para el desarrollo de productos financieros destinados a la microempresa.

Expositor: Ing. Juan More
Internacional Project Consulting
Moderador: Edgar Carvajal (BID)

Importancia de un marco legal y regulatorio moderno para las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Expositor: Dr. José Miguel Villalobos
Moderador: Dr. Marín Bautista

El sistema organizacional, fundamentos de desarrollo organizacional.

Expositor: Dr. Diego Hidalgo Ruales
Moderador: Ing. Lorenzo Martínez Coello

Fusiones y alianzas estratégicas entre instituciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Expositor: Lcdo. Federico Cuesta
Moderador: Dr. Carlos Naranjo

La importancia del control interno y la información financiera gerencial oportuna.

Expositor: Dr. Luis Humberto Ramírez Barrios
Moderador: Eco. Luis Cabrera Ballesteros

Red Electrónica Cooperativa

Expositor: Eco. Mario Hidalgo Cedeño
Moderador: Ing. Franklin Lozada Flores

SEGUNDA CONFERENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

PRIMERA CONFERENCIA:

ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR PROCESOS DE EXPANSION EN UN NUEVO SISTEMA ECONOMICO DOLARIZADO.

EXPOSITOR: DR. JORGE AMBRAN

MODERADOR: ECO. FABIAN REINOSO REINOSO

ECO. FABIAN REINOSO:

Me van a permitir hacer una introducción a la intervención del Dr. Ambram.

El año de 1999, lamentablemente fue para el Ecuador el período con mayor afectación jamás registrada en lo económico y en lo financiero, con graves incidencias también en lo social, ocasionado por los devastadores efectos provocados por el fenómeno natural de El Niño, por la depresión en los precios del petróleo, por el cierre de las líneas de crédito de bancos del exterior y por los indebidos procedimientos por parte de banqueros inmorales, hechos que causaron la paralización del sector productivo y por primera vez en la historia la suspensión de las actividades financieras durante una semana laborable y el congelamiento de los depósitos de los usuarios del sistema financiero nacional y de pequeños ahorristas.

A renglón seguido se produjo el mayor descalabro bancario y la afectación general del resto de sectores dedicados a la actividad financiera y como culminación de esa tragedia se impone en el país el modelo monetario del dólar como patrón de pagos, como una medida desesperada en la lucha contra la hiperinflación.

La presencia del dólar en la celebración de todos los negocios comerciales, económicos, financieros y en el sector de los servicios, hace que cambie el esquema en el manejo de las instituciones y entre ellas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, por lo tanto se impone el concepto de la eficiencia sobre el de la ten-

tabilidad, el de la iniciativa sobre la rutina, es decir, la dolarización plantea desafíos y retos a los que el ambiente ecuatoriano no ha estado acostumbrado. Pero, felizmente existen en nuestro medio profesionales como el Dr. Jorge Ambram, profesor universitario y eminente analista económico, quien con sus conocimientos, experiencia y buen juicio, tiene voz autorizada para ilustrarnos en las técnicas, metodologías y procedimientos que el ejecutivo actual de una Cooperativa como institución financiera que es, requiere conocer y aplicar para un eficiente desempeño y una adecuada administración.

Seamos entonces beneficiarios de su exposición que enseguida viene, la que tratará precisamente sobre esas estrategias a utilizar en el mercado con dolarización. Reflexionemos sobre los conceptos y, como sin duda, generará inquietudes, manifestemos al final de la misma las preguntas que sean de interés. Queda con la palabra el Dr. Ambram.

DR. AMBRAM

Agradezco la invitación con que me han honrado para participar como expositor a esta Segunda Conferencia Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito; agradezco al Sr. Alcalde, al Sr. Prefecto, a las autoridades de la Superintendencia de Bancos, al Banco Interamericano de Desarrollo; y en general a las autoridades y organizadores de la Conferencia; desde ya a los miembros de las cooperativas y a los amigos en general que estamos aquí reunidos.

El tema que vamos a tratar hoy, en esta hora, espero no sea demasiado largo, no tal vez por lo aburrido sino por lo que muchas veces me han tildado de pesimista, pero, vamos a admitir que tuve mis fundadas razones para haberlo sido en los años anteriores.

El tema es *ESTRATEGIAS EN EL MERCADO FINANCIERO COOPERATIVO EN EL CONTEXTO DE LA DOLARIZACION*.

La pregunta que me imagino que se están haciendo todos, o que se deberían hacer si es que no se la están haciendo, es: si la economía cooperativa, si la economía solidaria o las finanzas solidarias, como decía don Medardo ¿son compatibles con un esquema de dolarización? Se trata de una pregunta sobre si el negocio de ustedes ¿puede ser llevado adelante con el actual esquema de dolarización?

Ustedes obviamente saben que este sistema funciona en economías donde existen

monedas duras. En Europa existe el cooperativismo, eso solo es una demostración de que efectivamente, si es compatible el cooperativismo en un contexto monetario estable. La pregunta entonces se redefine en sí en una economía que está entrando en la dolarización, en una transición y con todos los desajustes que ello implica y los problemas que van a existir durante un buen tiempo, ¿es posible hacer negocios de naturaleza cooperativa? Desde ya que sí, pero obviamente nos obliga a adecuarnos a esta nueva situación. Y el que no se puede adecuar, porque no solamente es querer adecuarnos porque todos queremos adecuarnos, todos deseamos adecuarnos, todos tenemos la voluntad. La pregunta es: ¿podremos?... una cosa es querer y otra cosa es poder. Entonces, yo quisiera ante todo recordarles algo... Una cosa son las cooperativas como instituciones las que durante estos últimos años, en estos últimos meses, han demostrado realmente una valentía y un tesón importantes. Las instituciones como tales yo creo que sí se van a poder adecuar. Tengo mi esperanza. Pero otra cosa distinta es: ¿los clientes de las cooperativas se podrán adecuar...? Una buena pregunta. Ocurre que si no sé adecúa mi cliente, por más que me adecúe yo, no va a haber negocio.

Otra cuestión: es sobre los clientes de los clientes. Porque la institución presta dinero a alguien, y ese alguien al que yo le presto dinero (el prestatario o mi cliente), le tiene que vender a sus clientes; y ahí surge el interrogante: el cliente de mi cliente también se va a poder adecuar...? Ah, aquí ya se empieza a dificultar el proceso... a hacerse más difícil. Y otra pregunta: el proveedor de mi cliente ¿también se va a poder adecuar...? Y ya es demasiado lo que estamos pidiendo, pero, eso es lamentablemente lo que nos espera, nos tenemos que adecuar en cadena. Las instituciones cooperativas muy probablemente sí puedan tener perspectivas de adecuación al nuevo esquema de dolarización en tanto a operatoria institucional. El problema es el negocio considerado globalmente. El problema es que si mis clientes, los clientes de mis clientes y sus respectivos proveedores y los proveedores de éstos no se adecúan a la nueva situación, el negocio cooperativo va a salir mal, aunque una institución cooperativa haga todos los esfuerzos.

Con el sistema de dolarización, obviamente ya no tenemos base monetaria propia. Esto es algo muy problemático para nuestro negocio. En el negocio de las instituciones financieras, en el negocio de la intermediación financiera, ya sea cooperativista o no cooperativista usamos dinero. De eso se trata. Tomar acá y colocar allá. Formamos activos de riesgo fondeándonos del público que deposita sus recursos y con dinero propio de los asociados, de nuestros bolsillos. Y como no hay una máquina de imprimir billetes --afortunadamente no la tenemos ya -- ese dinero tiene que ser fabricado en otro lado. Y de donde viene ese dine-

ro ...? Ese dinero viene a Ecuador solamente por tres vías: por exportaciones, por inversiones o por préstamos. No hay otra fuente. Otra máquina fabrica dólares, muy lejos de aquí. O sea que, si no logramos traer dinero vendiendo cosas (exportando), si no logramos atraer capitales de riesgo por inversiones y si no logramos tomar préstamos o colocar bonos en los mercados internacionales, no vamos a tener dinero. ¿Y qué vamos a prestar ...? ¿qué vamos a intermediar?

Esto es muy, muy importante, porque nuestro negocio, el de la intermediación financiera, depende básicamente de la existencia suficiente de dinero. Entonces, el negocio va a estar totalmente atado a la existencia de suficiente inventario de recursos cuyo nivel ustedes lo pueden monitorear: ¿hay dinero por exportaciones (obviamente el saldo contra las importaciones)? ¿Entró dinero al país en la cuenta corriente de la balanza de pagos? ¿Sí? Entonces el negocio cooperativo puede funcionar. ¿Está entrando dinero por inversiones ...? ¿Sí? Entonces esto funciona. ¿Vienen préstamos? Funciona... Pero y si no ... Aquí tenemos un serio problema.

Las inversiones, que necesita el país, y dentro del país, el sistema cooperativo (no estoy hablando de inversiones extranjeras en el sentido de alguien que podría poner una zapatería o una cadena de fast food por 500.000 o un millón de dólares o cinco millones de dólares, no) equivalen a cientos de millones, miles tal vez para la reactivación económica. Esos montos solamente pueden venir por las privatizaciones o concesiones de las entidades estatales. Uno podrá decir — he escuchado muchas veces la desafortunada frase "festinando los bienes públicos" — puede ser que tengan razón, pero la cuestión es la siguiente, como en una familia: viene el padre, reúne a la familia y les dice a la esposa y a los hijos "muchachos, no tenemos plata, no tenemos dinero, perdí el empleo ... tenemos que vender el auto" bueno, eso ocurre en Ecuador, no hay dinero, no lo fabricamos. Hay que vender el auto ... hay que vender las empresas públicas, nos guste o no nos guste. Algunos estarán de acuerdo y otros no estarán de acuerdo, pero en algo sí todos estamos de acuerdo, en que si no hay recursos no hay reactivación económica, y mucho menos cooperativismo. Si admitimos ese principio, de que se necesita dinero, entonces pensemos, ¿cómo consigo recursos ...? o vendiendo, (eso significa exportar), o pidiéndole prestado a un amigo (eso significa pidiendo préstamos internacionales) y si no, bueno ... vendo cosas, vendo el reloj ... o sea vender activos, como es el caso de las instituciones públicas. Algo hay que hacer, de alguna forma hay que conseguir los fondos. Admitido esto, que es muy difícil de admitir, la cosa se va aclarando. Pero, ustedes saben lo que se está jugando con eso y nadie lo está admitiendo.

Incluso los problemas de la Trole I, la Trole II, la Trole III, los futuros vagones, todo se trata exactamente de lo mismo y reflejan la resistencia a admitir la circunstancia. Tratemos de ver el bosque, en lugar de ver el árbol. Se necesita dinero, ¿sí ...? Bueno muy bien, de donde lo conseguimos... ahorro nacional... hay muy poco. Necesitamos el ahorro externo y el ahorro externo viene — me repito — por exportaciones, inversiones o préstamos, no hay otra alternativa.

Con respecto al tema Cooperativista, y cómo se puede desenvolver dentro de una dolarización, yo tengo alguna experiencia de lo que sucedió en Argentina. En Argentina aún no tenemos una dolarización; tenemos una convertibilidad que significa que por cada peso que emite el Banco Central se supone que existe por lo menos un dólar de reserva monetaria internacional. Cuando comenzó la convertibilidad, todos los agentes, acostumbrados a la inercia de que después de fuertes medidas económicas sobrevienen uno, dos, tres, cinco, seis meses, hasta un año más que el mercado reaccione ante ellas, creíamos que contábamos con ese tiempo. Pero eso no funcionaba así bajo convertibilidad. Bajo convertibilidad se nos vino el mundo encima. Todo se apresuró, todo sucedió muy rápido, aceleradamente. O sea todos los fantasmas y los temores que teníamos se hicieron realidad más temprano que tarde. Todos los problemas se cayeron en cascada sobre nuestras cabezas en una semana, en un mes; en tres meses todos estábamos metidos en el baile... no sabíamos que ese asunto de la convertibilidad iba a ser así, pensábamos que desaparecido el riesgo de cambio, todo iría a componerse. Error. Solamente desapareció el riesgo de cambio, pero no desaparecieron los demás riesgos... y en Ecuador ocurrió eso. No hay más riesgo de cambios pero subsiste el riesgo de crédito y los demás riesgos de mercado que hacen que todavía vivamos en la incertidumbre.

Hay un espejismo sobre el que los quiero alertar. Es el espejismo de la minireactivación que estamos teniendo en este momento. ¿Por qué digo que es un espejismo, y que ese fenómeno no puede ser entendido como una reactivación? ¿A que se debe esa pseudominireactivación... En primer término pienso que ese espejismo proviene directamente de que se han agregado en la economía una cantidad de recursos producto de los aumentos de sueldos que se verificaron hace unos seis meses. Los empresarios cambiaron dólares que trajeron del exterior o que tenían en sus casas... y con eso se pagaron los aumentos de salarios. La inyección de esos recursos antes no existentes fueron los que provocaron en gran medida la demanda real. O sea, que ese 10, 20 ó 30 % de aumento de salarios origina la minireactivación: entró dinero nuevo que no estaba en el mercado.

El segundo elemento de la supuesta minireactivación es que estamos gozando de una bonanza petrolera. El precio del barril del petróleo, que para muchos analistas ya llegó al máximo (todo lo que viene a partir de ahora es caída del precio; yo les recuerdo que hace dos años no más estaba a siete dólares: dos años nada más, en noviembre del 98), está en 25 dólares. Pero cuantos de ustedes pondrían las manos en el fuego asegurando que dentro de dos años no esté a 7 ...? Algunos lo harían, pero en finanzas no ponemos nunca las manos en el fuego: ... no podemos darnos ese lujo. Ese precio del petróleo alto hace que los dineros que entran, una pequeña parte, no todo, una pequeña parte apenas, se permea a la sociedad y se transforma en demanda. Eso también apoya al espejismo de mini reactivación. Y lo que yo creo que más apoya a la minireactivación en relación a los recursos petroleros es que el Estado no tiene que salir a competir por los pocos dólares que hay en el mercado con los sectores privados. ¿Por qué...? Porque todavía no necesita hacerlo. En el momento que empiece a caer el precio del petróleo, y ustedes van a tener que monitorear eso, ahí quiero ver si no aparece el Ministerio de Finanzas o el Banco Central (a pesar de que haya normativa en contrario que lo permita)... yo quiero ver si el Estado no empieza a competir con todos nosotros para llevarse, ya no los sucses que él mismo los podría haber inventado, sino los pocos dólares verdaderos que hay. Yo quiero ver qué ocurre. Y qué significa que el Estado compita por los pocos recursos existentes...? Significa que van a subir las tasas de interés. En síntesis, atención al espejismo de minireactivación... son factores totalmente, creo yo, coyunturales o sea que no podríamos decir que la economía ecuatoriana está yendo hacia adelante. Yo lo máximo que me animaría a decir es que estamos mal, pero vamos bien... además, esas no son palabras mías, las dijo un expresidente de un país, el mío... Eso lo dijo en 1990.

Pero, en fin antes de comenzar mi exposición yo les quería dar toda esta introducción y alertarlos de los que posiblemente crean en el espejismo de minireactivación.

Les había comentado que había desaparecido de Ecuador, de nuestro mercado, el riesgo de cambio. Quedan los demás riesgos. Luego vamos a hablar un poco más profundamente de riesgos. Ocurre que al quedar los demás riesgos subsistentes los desajustes continuarán. Al respecto les rogaría que comiencen a utilizar el enfoque de riesgos para sus negocios, no lo digo yo, lo dice el Comité de Basilea: las instituciones financieras se tienen que manejar ahora bajo el enfoque de riesgos; todo lo anterior está obsoleto.

Las instituciones cooperativas tienen un cuello de botella básico en el mercado y es que se encuentran en la actualidad ante un fuerte riesgo de crédito y un fuerte riesgo de mercado. Acuérdense de los dos conceptos que traeremos más adelante. Desapareció el riesgo de cambio pero los riesgos de crédito y los otros riesgos de mercado no pueden ser compensados por ahora mediante la tasa de interés. Es que la tasa de interés traduce al riesgo, de eso es lo que se trata. La tasa compensa el riesgo. Yo quisiera que esto lo graben en la frente; segrabe en el mármol. La tasa traduce al riesgo. Si yo tengo mucho riesgo de crédito, mucho riesgo de mercado, me lo tiene que compensar la tasa de interés. Si yo no se compensa el riesgo asumido con la tasa de interés, no sale el negocio de intermediación financiera. Estamos en el negocio equivocado. Y tenemos ahí el problema. Yo voy a definir ya mismo lo que es riesgo de crédito y riesgo de mercado para explicarles por qué el cuello de botella se centra en esa aserción de que las tasas deben compensar los riesgos.

Riesgo de crédito es la probabilidad de que la contraparte, por ejemplo, alguien a quien yo presto dinero no cumpla oportunamente... o sea algo así como que probabilidad hay que este señor al que le he prestado, me pague. Eso es riesgo de crédito. En Ecuador, hay algunas mediciones sobre el particular. La medición más sencilla del riesgo de crédito en el mercado ecuatoriano es la siguiente (es una de las mediciones posibles, el Comité de Basilea sugiere que se tendrían que hacer otro tipo de mediciones): se trata de calcular la relación entre la cartera vencida versus la cartera total. A eso lo llamamos mora simple la cual puede llegar hoy al 30%, posiblemente. Yo sé que muchos de ustedes tienen menos mora simple que el promedio del sistema financiero ecuatoriano, considerado en su totalidad. Pero si a la cartera vencida (el numerador de esa relación), le sumamos la cartera que no genera intereses (cuenta 1405), tenemos la mora ampliada. En el sistema la mora ampliada actualmente está alrededor del 40%. La cartera que no genera intereses es aquella que no fue honrada hasta 30 días después del vencimiento del pago pactado. Si no me paga el cliente, todo el saldo vencido pasa a ser improductivo y se reversan a los intereses accruedos en ese mes. Entonces, una de las formas de medir el riesgo de crédito es la siguiente: de cada 100 dólares que presto, es probable que no me devuelvan 40. Eso indican las series históricas recientes. Eso es el riesgo de crédito.

La pregunta es: si yo le presto 100 a alguien; una cooperativa le presta 100 a alguien, y se basa en las estadísticas y tengo una gran probabilidad que me devuelva solamente 60, lo primero que se me ocurre a mí o a cualquiera que no esté en finanzas, es que yo tengo que cobrar como mínimo un 40% de interés, para

compensar una futura pérdida. Si presto a menos interés, muy probablemente pierda plata. Insisto, no necesariamente tiene que ser el caso específico de las cooperativas, pero en general eso es riesgo de crédito "la probabilidad de que no me devuelvan la plata". Esta probabilidad está, más o menos, medida en Ecuador al día de hoy.

Riesgo de mercado, ya no es el tema de si me devolverá o no me devolverá la plata. Es otra cosa. Es qué probabilidad hay de se cumplan las expectativas que yo tengo de ganancia, de utilidades, de ingresos, de precios; de que las expectativas explícitas en mi plan estratégico se cumplan. Es algo así: si yo espero ganar sobre este crédito el 18 %, el riesgo de mercado se formula por la pregunta ¿ganaré ese 18%? ... No sé. Si yo estoy dando préstamos a tasa ajustable y las tasas caen ya no voy a ganar ese 18%. Voy a ganar menos; pero si suben las tasas, y ajusto cada tres meses voy a ganar más, o sea que el riesgo de mercado depende de las condiciones prevalecientes en el sistema y es de naturaleza diferente al riesgo de crédito. Acuérdense: Riesgo de crédito: me pagará o no este señor...? Riesgo de mercado: ganaré lo que pensaba o no...? Eso afecta mucho, sobre todo esto último a mi situación patrimonial. Entonces, fíjense, tenemos un riesgo de crédito equivalente supongamos a 40% (cada uno hará su cuenta) tiene que calcular probabilidad estadística de que no me paguen. Y necesito compensarlo con la tasa: eso es riesgo de crédito.

Ahora el riesgo de mercado. La inflación es un riesgo de mercado. Resulta que hay inflación. Se nos decía por televisión constantemente que los niveles de tasa iban a converger rápidamente a la tasa internacional del área del dólar. Hablar es gratis. La inflación no es función del tipo de moneda sino de la oferta y demanda de bienes y servicios. Hay un 100 % de inflación, en dólares en Ecuador. El mercado no se comportó tal como creíamos. Por lo que quienes prestan dinero están regalándolo. Y quienes depositan dinero también. Precisamente estos últimos son los más generosos. Y por qué "generosos", porque los depositantes en el sistema financiero aceptan hoy entre el 3 y el 8 por ciento de interés por sus depósitos en instituciones financieras ecuatorianas, con riesgo ecuatoriano, mientras que en EE.UU. un papel calificado como triple "A" como los Ginnie Mae o Fannie Mae rinden entre el 7 % y el 8 %. ... El Tesoro norteamericano paga el 6 %, con riesgo "0". Ecuador tiene calificación Moody's Caa2. Peor que Cuba. Y paga menos. Un despropósito. Un desajuste que no puede conducir a nada bueno.

O sea que las instituciones financieras ecuatorianas captan al 7.5 (tasa pasiva re-

ferencial) y prestan al 15 % (tasa activa referencial). Los depositantes regalan el dinero y los prestatarios lo toman regalado. Es que el "regalo" proviene de calcular la tasa real de interés para unos y para otros y que es la tasa de interés que queda luego de restar el impacto de la inflación a la tasa nominal. Por lo tanto con una inflación proyectada de — dicen — el 30 % para el 2001, la tasa real para los depositantes es alrededor de 23 % negativo y para los prestatarios de casi 15 %,... ¡ también negativo! O sea que las instituciones les pagan tasas negativas a los depositantes y les cobran tasas negativas a los prestatarios. En suma, una verdadera "traslación de ingresos" de los depositantes en favor de los tomadores. Y las instituciones, en el medio tratan de capturar un "spread" (diferencia entre las tasas nominales activas y pasivas) de alrededor de 7,5 % el cual tiene que alcanzar para cubrir gastos administrativos, de personal, depreciación de activos, amortización de diferidos, costo de provisiones, encajes... y además tratar de obtener utilidades.

Pero el problema es el siguiente: las instituciones, entre ellas las cooperativas, para poder quedarse con ese "spread", tienen que asumir el altísimo riesgo de crédito y el altísimo riesgo de mercado y no hay el volumen necesario, la masa crítica de transacciones que garantice operar sobre el punto de equilibrio. Entonces no quiero dar crédito, así de simple. Los bancos no quieren dar crédito, y yo, si fuese un gerente de una cooperativa, tampoco querría dar crédito. Y cómo hago para subsistir si no puedo dar crédito...? Voy a decir lo que hacen los bancos, yo no sé si las cooperativas pueden hacerlo: los bancos ya saben, están dispuestos a tener un año pésimo, no el 2000, el otro año, el 2001... de eso estoy hablando. Como no existe masa crítica de negocios la mayoría de las instituciones que operan en el mercado financiero ecuatoriano van a presentar fuertes pérdidas y para cubrirlas van a tener que aportar dinero. Ustedes pueden aportar...? ¿Tienen capacidad de aportar...? sospecho que alguno se va a encontrar que si no aporta dinero, no va a poder seguir trabajando. Imagínense el caso extremo de las Mutualistas, que no pueden aportar dinero aunque quisieran hacerlo por inexistencia legal de la posibilidad de hacerlo ... o sea que están peor que ustedes todavía ... Fíjense lo que se ha logrado perversamente con el criterio — para mí totalmente errado — de proteger al sistema impidiendo que los bancos presten a más del 18%, ya que supuestamente si prestan a más del 18 sería muy difícil que les paguen. O sea que con el criterio de proteger al banco y a la comunidad, se limita la tasa de interés para que no caigan las instituciones por incumplimiento de sus prestatarios. Pero, si la institución no da préstamos, también se cae por falta de negocios. En Estados Unidos este fenómeno se llama "trampa veintidós"... Esta limitación es una trampa veintidós. "Para que no poner en peligro el sistema

lo que se hace es poner en peligro al sistema".

Entonces, ése es el gran cuello de botella, no podemos compensar los riesgos mediante las tasas y por eso no queremos dar crédito. Y que se hace con el poco dinero que tenemos? Inversiones. Ocorre que si prestando gano el 18%, y estoy con serios problemas, al invertirlo voy a ganar el 7%, peor todavía. Quiere decir, entonces que, quiénes son los que quedamos acá poniendo dinero en los bancos: los que tenemos menos de 10 mil dólares, porque si tuviéramos más nos vamos al Citi o a Merrill Lynch que exigen depósitos de apertura mínimos superiores a 10.000 dólares. Está claro no...? Si me dan el 7% acá con riesgo ecuatoriano, y el 7% allá, con riesgo norteamericano... no tengo nada que pensar. Hay 40 puntos porcentuales de riesgo, medido en términos de diferencia entre el riesgo "0" y el riesgo ecuatoriano. Entonces, este es el problema que tenemos todos, y ustedes, las cooperativas también lo tienen.

Rápidamente, no quiero aturdirlos con los temas de riesgo, pero, cuando hablo de los riesgos de crédito estoy refiriéndome por ejemplo al famoso "riesgo país". Ese es un riesgo de crédito. Mide la probabilidad de que un país no pague sus obligaciones... Dentro de los riesgos de crédito también se encuentra los riesgos de vinculación. Todos sabemos que los dineros que damos a vinculados, tienen históricamente una mayor probabilidad de incumplimiento que los no vinculados. Hablemos de probabilidades, en riesgos se habla de probabilidades.

También dentro de los riesgos de crédito se encuentra el riesgo de "concentración". Analiza si estoy muy concentrado sobre un sector o sobre un producto (la Ley me habla sobre concentración de un cliente, de eso ya nos salvamos... ya sabemos que no podemos tener una concentración sobre un cliente superior a un porcentaje respecto del patrimonio técnico). Pero aquí estoy hablando de concentración sectorial, de concentración sobre productos. Es el famoso tema de no poner los huevos en la misma canasta sino en diferentes canastas... Ese es un problema de diversificación. Las cooperativas, ¿están suficientemente diversificadas en cuanto a concentración...? Esa es la pregunta que deben hacerse.

Ya dijimos que los riesgos de mercado tienen diferente naturaleza que los riesgos de crédito. Dentro de los riesgos de mercado tenemos los riesgos de precios, los riesgos de tasa, riesgos de liquidez, riesgos de fondeo ... etc. Más sobre riesgos que deben ser compensados por la tasa: el "Riesgo Legal" y el "Riesgo Operacional". Concretamente ustedes se tienen que preguntar: en mi institución, los recursos humanos que tengo y la tecnología, los sistemas informáticos digamos, que po-

seo, ¿son o suficientemente eficaces como para llevar adelante mi negocio...? Qué probabilidad hay que el negocio me salga mal porque falla del recurso humano o por falla del software o del hardware.

Lo mismo con el riesgo legal que también debe ser cubierto por una tasa que lo compense. ¿qué probabilidad hay de poder cobrarle a este señor si es un informal? ¿Eso está bien especificado en el contrato... estoy cubierto legalmente? Esto debe analizar las cooperativas.

Aquí tenemos algunos números que muestran que la mora ampliada hoy en el sistema es mayor a 40%; y la inflación registrada, acumulada del 2000 es superior al 90%. Ahora que ya he logrado mi cometido ahora vemos la parte positiva, qué hacemos...? Bueno, muy bien... ahora que ya he logrado subirles el nivel de adrenalina pasemos a los cursos de acción para realizar negocios en la dolarización bajo el esquema cooperativo ya que de algo tenemos que vivir.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS PARA INSTITUCIONES COOPERATIVAS BAJO DOLARIZACION.

La primera estrategia: aumentar el volumen operacional. Están "condenados" a hacerlo. Segundo, aumentar el Patrimonio Técnico; también están obligadas las cooperativas. Y la cuestión no es "si queremos..." la cosa es "si podemos..." Tercero, crear dentro de las instituciones Departamentos de Riesgo para mejorar concretamente el análisis de riesgo. La medición de riesgos no lo puede hacer cualquier funcionario bajo los esquemas tradicionales. Los riesgos que vieron en las láminas deben ser medidos y con técnicas estadísticas, porque en realidad el Riesgo de Mercado no se mide por la "mora ampliada", se mide concretamente por la probabilidad estadística con un nivel de confianza y con un horizonte de tiempo dado, de que tales personas no me paguen.

Cuarto, invertir en tecnología. No nos salvamos de esto. Es imposible aumentar el volumen operacional sin mejorar los niveles de tecnología. Le voy a dar un ejemplo solamente: si no tengo tarjeta de débito para retirar fondos (un importantísimo servicio que yo tendría que ofrecer al cliente)... mis clientes están más tentados y proclives a irse al banco de al lado o la cooperativa de al lado que si tenga ese servicio. Entonces, si yo estoy buscando aumentar volumen operacional, tengo que invertir en tecnología. Y el caso de las tarjetas de débito es solamente un ejemplo. Otro ejemplo es el de la elaboración de reportes gerenciales. ¿Acaso el sistema informático de mi cooperativa, captura los datos que necesi-

rios para hacer reportes gerenciales lo suficientemente sustanciosos como para tomar decisiones...? Fíjense, le preguntamos a nuestro asistente ¿cuál fue la rentabilidad que se obtuvo y cómo la calculó (la de la cooperativa o la de un cliente prestatario)...? "... y bueno (responde), divido la utilidad para el patrimonio" o la rentabilidad sobre activos "... divido la utilidad para los activos". Observación: como ya no hacemos ajuste por inflación, (todos lo habrán notado) mi pregunta es: ¿las utilidades esas son reales? Obviamente no. O sea que, si tuviéramos tecnología suficiente yo podría hacer correr el balance y los resultados míos o los de mis clientes en un sistema que me los ajuste por inflación. Hoy tenemos un 100% de inflación, cómo no voy a hacer ajuste por inflación...? ¿a quien se le ocurre no hacer ajuste por inflación...? y bueno... la Super no me lo pide... a partir de marzo del 2000 ya no me lo pide.

Quinto, también invertir en recursos humanos de alta capacitación. Este es otro problema serio. Si yo les pregunto a ustedes cuánto pagan a sus gerentes...? En este momento es más necesario un gerente de 10.000 dólares, que diez gerentes de 1.000 dólares. Y yo necesito un "number one", porque si no, no voy a poder aumentar mi volumen. Y qué es un "number one"... Es alguien que tiene contactos internacionales, que tiene cartera de clientes, que sepa sobre riesgos, que tenga don de mando. A la secretaria, ¿cuánto le pago?... 80 dólares, 100, 105? Sabe inglés? sería interesante porque de repente algún cliente del exterior, aunque no sea mío, sino un cliente de mi cliente quien exporta, se quiere comunicar conmigo ya que soy su banquero... Y esta secretaria de 80 dólares por mes, sabe Excel? porque si no sabe Excel o no sabe escribir en Word... sería lamentable, no puedo tener una secretaria así. Pero una secretaria que gana 80 dólares, de dónde saca recursos para entrenarse o capacitarse...? la tenemos que capacitar nosotros y tenemos que gastar dinero en capacitación.

Sexto, adecuar la estrategia de negocios... quizá fusiones. La pregunta que deben formularse es esta: ¿Yo tengo un negocio así de pequeño, y necesito tener un negocio muy grande, (cada uno haga su cálculo)... me alcanza el volumen? Si no me alcanza tengo que fusionarme con otro, así si cada uno tiene 5 de mercado, entre lo dos hacemos 10, con una sola administración menos gastos y nos queda más utilidad. Ya mismo, todas aquellas cooperativas que no puedan mejorar sus volumen operacional deberían estar pensando en buscar "novia", a menos que quieran permanecer solterones durante los tiempos que vienen... y en los tiempos que vienen se va a necesitar un poquito de calor... se necesitará estar "pegadito" a alguien. No necesariamente se tienen que fusionar, se pueden adquirir activos, no hay que fusionarse obligatoriamente. ¿Y qué es fusionarse...? Una ins-

titución A y una institución B se juntan para establecer una C; eso es una fusión propiamente dicha, pura. Y la otra modalidad en Ecuador es: la cooperativa A absorbe a la B. En el primer caso desaparecen las dos para formar una tercera; en el segundo caso, desaparece una sola. En el caso de adquisición de activos: ¿ustedes están analizando el comprar carteras a otras instituciones... carteras ya hechas? eso es algo muy interesante.

Séptimo, la estrategia de nuevos productos. Por ejemplo aumentar la lealtad de clientes a través del mejoramiento o la puesta en marcha de una serie de servicios, ¿Y cómo se mantiene un cliente? Esto es muy interesante porque está en la estructura misma del negocio de la institución. Imagínense que yo tengo un cliente que me fondea con certificados de depósito. Ese cliente naturalmente no es leal, es un cliente "rasero". Yo le doy el 7%, pero si al lado le dan 7.5% se va al lado. ¿Cuál es el cliente que me queda? es aquel que es leal, y por qué es leal? Respuesta: por los servicios que recibe. ¿La cooperativa da algún servicio? ¿me da una tarjeta de débito... me da una tarjeta de crédito... me da un seguro... me da seguro médico... me da descuentos en la farmacia... me da descuentos en tal lugar... tengo algún club, tengo un entretenimiento, puedo ir a jugar a las cartas en algún lado? Lo que les sugiero es aumentar la lealtad a través de la oferta de servicios, si no se van a ir a la cooperativa o al banco de al lado.

Octavo, sustituir ingresos derivados de activos de riesgo por ingresos derivados por servicios (por ejemplo ingresar al negocio del dinero electrónico)

En suma: todos se habrán dado cuenta: para bajar costos, para ser más competitivos, para ganar dinero de ahora en adelante bajo la dolarización... vamos a tener que incurrir en costos. Fíjense la paradoja: para ahorrar costos, hay que incurrir en costos. Hoy invierto 100 para que en el futuro, gracias a que hoy invertí 100, en recurso humano, en tecnología, en competitividad, podré ahorrar tanto en el futuro... O sea, gasto hoy para tener un futuro limpio.

A veces me dan gracia algunas instituciones que me piden algún auxilio, y sobre las que me doy cuenta de los esfuerzos que están haciendo para ahorrar... "para reducir costos": ¿en lugar de dos periódicos, ... un periódico! ¿Es que creen que el problema gira alrededor de 50 dólares anuales...? porque la diferencia entre un periódico y dos periódicos, todos los días, son 50 dólares, o menos tal vez... el café sí... pero no leche... obviamente no hace falta decir más sobre este tema. Por allí no es el camino. Ello es infantil. Yo veo muchas veces las resistencias de algunos gerentes en entregar celulares a sus promotores. Ocurra que si es que te-

nemos promotores, es importantísimo tenerlos conectados, en línea... dónde está... con qué cliente está...? O el promotor me puede llamar a mí... el cliente me están haciendo una pregunta... y desconozco la respuesta... "... dice que cuánto sería la tasa de interés si deposita 100.000 en lugar de 20.000... y no se..." Si no puedo comunicarme de alguna forma, tal vez pierda el negocio.

ALGUNAS ESTRATEGIAS DE FORMACION DE CARTERA BAJO LA DOLARIZACION

Vamos a bajar el nivel de abstracción. Concretamente, la dolarización exige a los productores de bienes y servicios una fuerte competitividad. De allí que las instituciones cooperativas deben incrementar al máximo sus alcances de evaluación de riesgos en el otorgamiento de crédito. Por lo tanto tienen que revisar la estructuración de sus productos, el plazo, la maduración (una cosa es el plazo, otra la maduración), la duración (la vida promedio de los flujos), el fondeo (de dónde vamos a obtener recursos para dar este crédito...). Por ejemplo, imagínense un nuevo producto "el Credi-Fácil: 1.000 dólares; 5.000; 15.000... a 6 meses, a un año, a tres años..." Ustedes tienen que hacer el análisis de la sensibilidad del flujo de recuperación de ese crédito al riesgo de tasa de interés; existen técnicas al respecto. Deben calzar la sensibilidad de los flujos del fondeo con la sensibilidad de los flujos de la recuperación de cartera. Ya no se puede hacer como antes en que todo el dinero que entra lo puedo usar para cualquier tipo de crédito. Ahora tiene que estar calzado: me ingresó ésto y con estas características... y lo tengo que usar para esto otro, con tales características. Ya no hay indiscriminación de destinos.

También está el tema de las garantías; y el más importante: los colaterales en el caso del crédito a la vivienda. Un coeficiente importante a los efectos de la evaluación de riesgo y que tiene que ver con la recuperación de la cartera es el "Loan-to-Value (LTV)", o sea la proporción entre el monto del préstamo y el monto del avalúo. Hay cooperativas que están dando crédito a la vivienda y la cuestión allí es: ¿cuánto dinero otorgan sobre el avalúo? ¿Cuál es el LTV? ¿70%?, Ello quiere decir que de cada 100 de avalúo de una casa o departamento, la cooperativa presta 70. ¿Y por qué le presta 70 y no los 100? Respuesta: porque los 30 de diferencia son el "colchón" de recuperación ya que si hay incumplimiento ya se tienen recuperados 30. Pero de dónde salió que tiene que ese colateral debe ser el 30%? ¿Por qué no el 40% o el 20%? Si fuese el 20% (o sea un LTV de 80%) la cooperativa tendría más clientes, y si es 40%, va a tener menos clientes. ¿Por qué 20, 30 o 40? Muchos dirán que no saben... que es un uso

del mercado... que esta copiado del manual de crédito del Citi... En realidad lo que hay que hacer para determinar el LTV como corresponde es hacer un estudio sectorial para saber lo siguiente: Si este señor no me llega a pagar, ¿en cuánto dinero puedo liquidar la garantía? ¿Ese 30% que tengo de colateral alcanza para cubrir una probable diferencia entre el precio de venta y el saldo de capital más intereses de mora, más gastos judiciales, más honorarios de abogados, más costos financieros de provisiones y otros conceptos...? Tal vez sí, tal vez no. Si me alcanza quiere decir que el LTV está correctamente diseñado. Pero a la única forma que tengo de saberlo previamente a es contratando un estudio sectorial que me indique la función de regresión del valor del metro cuadrado de garantía para cada plazo en que ocurriese un incumplimiento.

Finalmente (ya no hay más tiempo) está el tema de la capacidad del pago de deudor. Qué proporción de su ingreso está comprometido en el pago de las cuotas (continuando con el ejemplo del crédito de vivienda) ¿33%? ¿De del ingreso bruto... del ingreso familiar... del ingreso neto familiar? Entonces hay que hacer un cálculo adicional... ¿cuánto gana este señor? ... porque a más de que este señor me tiene que pagar tal cuota durante 10 años, 8 años, 7 años... ¿el trabajo que tiene ahora, le durará? Entonces tengo que hacer una investigación de estabilidad laboral... y además... ¿en qué sector está trabajando...? Ese es el problema. Porque si en este momento el deudor está trabajando en el sector textil exportador existen grandes probabilidades que ese señor, por lo menos en los primeros años de la dolarización, no va a trabajar mucho tiempo más... O sea que no sólo tengo que investigar al cliente sino que también tengo que investigar al empleador. Y no solamente al empleador... a los proveedores del empleador... y a los clientes del empleador. Como ven, se dificulta porque hay que poner plata para hacer todo ésto; no lo puede hacer un gerente y un asistente, y quizá la secretaria (la que no sabe hablar inglés).

Los negocios bajo dolarización se ajustan por sus costos. Operar en medio de una dolarización, exige competitividad, o sea el poder ofrecer productos de calidad, con el más bajo costo posible y a menor precio que la competencia... es difícil. Exige inversiones, gastos, respaldo financiero, tecnología, talento... Ya es tarde, tienen el almuerzo esperándolos... Gracias.

SEGUNDA CONFERENCIA

EXPOSITOR: ING. JUAN. MORE
INTERNATIONAL PROJECT CONSULTING

MODERADOR: EDGAR CARVAJAL (BID)

.. Considero necesario un preámbulo muy, muy rápido, relacionado con la importancia del sector micro empresarial en el país. De tal forma que voy a hacer una puntualización muy breve, muy sintética de este tema como un antecedente que nos ayude al tema principal de esta Conferencia.

Las estadísticas no son totalmente aceptadas y acordadas por todos los actores que se encuentran involucrados con el sector de la micro empresa en el Ecuador. Sin embargo, el número de micro empresas que se estima existen a nivel nacional fluctúan entre 1.200.000 y 1.500.000 de micro empresas. Estas micro empresas estarían vinculando a igual número de familias y entonces las estadísticas nos indicarían, tomando en cuenta el promedio de miembros de familia, de que estamos hablando de que más o menos 5.000.000 de ecuatorianos están involucrados en el sector de la micro empresa.

El 50% de ellos, de los participantes en este sector son mujeres y ese es un elemento importante debido a que las mujeres micro empresarias generalmente tienen también la característica de ser jefas de hogar.

En cuanto a generación de empleo, el sector de la micro empresa contribuye con el 75% o las tres cuartas partes del empleo generado en un período económico cualquiera. Que, contrastando entonces con el sector formal significa una potencialidad de 3 a 1 en cuanto a generación de puestos de trabajo.

En cuanto al costo de creación de un puesto de micro empresa, o de la generación de un empleo en micro empresa, esto representa en promedio US\$ 2.500,00. Mientras que, en sectores de la pequeña y de la mediana empresa estos ascienden en mínimo a US\$ 15.000,00., costo de creación de un puesto de trabajo.

Las micro empresas son de servicio, de comercio, de producción de bienes, uti-

lizan de manera preferente la mano de obra y la experiencia y conocimientos que en ocasiones han sido transmitidas de generación en generación para efectos de tener esta micro empresa como elemento productivo de las familias ecuatorianas. De ahí que se menciona que el micro empresario nace y no se hace...

También la micro empresa es importante porque es un tema transversal. Hay micro empresas en los diferentes sectores económicos: en el agrícola, en el pecuario, en el agro industrial, artesanías, confecciones, tenemos micro empresas para la recolección de residuos sólidos o de basuras, para el tema del eco turismo, para el mantenimiento de carreteras, de parques y jardines, los Municipios ya están empezando a utilizar esta alternativa mucho más económica. Para los servicios de salud, para los temas de educación. Por estas razones se considera que la micro empresa es un tema actual, un tema transversal que incide en los diferentes sectores económicos.

También la micro empresa ha demostrado su maleabilidad y su capacidad de adaptación a las crisis, la crisis de los 80 demostró que la micro empresa salió avante con sus posibilidades de cambio, con sus posibilidades de sobre vivencia frente a todos los elementos que sonaban contrarios a cualquier desarrollo económico. E inclusive se aprovechó y se vio que la micro empresa había dado una alternativa más económica porque si la crisis económica había afectado también a los habitantes de nuestro país, la micro empresa proveyó los productos alternativos y con menos costo para que puedan ser consumidos por quienes lo necesitaban.

A este sector, en resumidas cuentas se le puede apoyar en dos grandes temas: El primero es la capacitación y la asistencia técnica o lo que se ha denominado los servicios empresariales con productos apropiados, que vayan brindándole al micro empresario una posibilidad de satisfacer sus requerimientos, mejorar su productividad y su comercialización. Y el segundo tema es: Apoyarle a la micro empresa con servicios financieros. Y posiblemente aquí empieza el primer cambio o la primera propuesta: No debemos o ya no podemos seguir hablando de apoyar a la micro empresa exclusivamente con crédito. Se debe ampliar el concepto para un apoyo que signifique servicios financieros.

Entonces, el tema que vamos a abordar a continuación se refiere al "Desarrollo de productos financieros para la micro empresa". Productos financieros que atraigan a ese segmento, que no tiene cavidad en la banca comercial, menos todavía después de la crisis financiera que todos nosotros conocemos. De allí

surge el tema para las cooperativas. Y son los productos que deberían entregarse a este sector, a sus clientes tradicionales: los micro empresarios.

Para este tema, contamos ahora con la presencia de la firma internacional IPC, que tiene su sede en Alemania, pero que trabaja también en África, en Europa del Este, en Asia, América Latina, desde luego, es decir con una representación y un trabajo a nivel mundial. Desde luego esta experiencia es la que queremos sintetizar y recoger y ponerle a beneficio de los participantes de este evento.

La Firma IPC a nivel de Latinoamérica tiene varios programas en ejecución, en Paraguay, en Uruguay, en Perú, en Bolivia, en Centro América y actualmente también nos ayuda en un programa de transferencia de tecnología crediticia apropiada para micro empresa en la Corporación Financiera Nacional.

Parte de la Firma IPC es el señor Juan More que nos está ayudando en esta asesoría en la CFN y su experiencia está recogida a través de varias consultorías que ha hecho en Costa Rica, en El Salvador, en Paraguay, en Bolivia, en Colombia en República Dominicana, en Honduras en Guatemala y en Panamá.

La presentación, entonces, que ustedes van a recibir ahora, está lo podríamos decir de esta manera "muy respaldada en una experiencia práctica de cómo trabajar con servicios financieros hacia la micro empresa y que será presentada por Juan More para que ustedes dignos representantes de las Cooperativas se sirvan tomarla en consideración, para que se planteen como un reto el ampliar la gama de posibilidades, de dar servicios a sus micro empresarios, los socios de siempre.

SR. JUAN MORE...

Muchas gracias Edgat. Muy buenas tardes respetables participantes.

Para empezar debo agradecer la convocatoria de la representación del BID en el Ecuador y al mismo tiempo de la Superintendencia de Bancos del país.

Lo que vamos a presentar esta tarde no queremos tocar detalles tan técnicos, mas bien queremos hacer una exposición que más bien se base en principios y en

alguna discusión conceptual.

Entonces, hemos preparado una estructura bastante ligera, me gustaría ir a la primera transparencia.

Y la estructura son tres puntos importantes de los cuales es de dominio público el punto número uno, porque justamente es lo que encontramos cuando nosotros hemos llegado al país y lo que estamos tratando de modificar lo que estamos tratando de contribuir para diversificar la Oferta de servicios financieros para la micro empresa.

Entonces, en el punto No. 1 queremos primero hacer una vista bastante genérica a nivel del sistema financiero y luego aterrizar en el tema, bastante específico, ya que esta es una conferencia de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, queremos un poco comentar los productos de la micro empresa en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

El segundo punto, que seguramente será la parte más duradera de esta exposición tiene que ver con el enfoque de la consultora a raíz de las experiencias de trabajos de la IPC en estos casi 20 meses de trabajo en el país.

Para finalmente, a pedido de justamente de quienes nos convocaron a esta reunión, mirar cuáles son las perspectivas, cuáles son las oportunidades para la expansión de los servicios financieros de la micro empresa. Entonces, yendo ahora a esa estructura de desarrollo, empezamos a mirar qué productos se ofrecen en el sistema financiero ecuatoriano.

La transparencia No. 2.

No podemos decir que el sector de la micro empresa en el Ecuador es un sector desatendido. Simplemente, si miramos la transparencia allí, podemos decir que podemos encontrar productos que tal vez nosotros conocemos, como por ejemplo crédito individual, crédito solidario, crédito fiduciario y línea de crédito directa. Y también podemos hablar que, según la garantía, pueden ser considerados como quirografarios, prendarios o hipotecarios. Ese es un diagnóstico bastante crudo cuando nos dicen que tipos de productos especiales hay para la micro empresa en el país, dentro del sistema financiero. Pero eso no significa que en el sistema financiero no se atiende a este tipo de cliente. Justamente, la transparencia No. 3, queremos ver que en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

del país al margen de la etiqueta que lleva el producto, el sector de la micro empresa es un segmento natural de la clientela de las Cooperativas.

Estudios recientes que hemos hecho a nivel del Programa con el Banco Interamericano de Desarrollo, Corporación Financiera Nacional, demuestran que prácticamente el sector cooperativo tanto regulado como no regulado, es un proveedor importante de fondos. Simplemente, como vuelvo a repetir, no interesa la denominación del producto, las Cooperativas han penetrado en este sector con sus productos tradicionales. Quiere decir que es normal encontrar a un micro empresario que ha sido financiado por la Cooperativa, bajo la modalidad de quirografario o bajo la modalidad de crédito prendario, o bajo la modalidad de crédito hipotecario común. Es lógico suponer que si las Cooperativas de Ahorro y Crédito no tienen una tecnología tan específica para el segmento de clientela, obviamente la etiqueta del producto viene más bien en función a cuál es la estrategia que la Cooperativa quiere enfocar hacia su clientela, hacia sus asociados.

Entonces, en este aspecto podemos decir que dentro de esa cartera, si revisamos las estadísticas de la Superintendencia de Bancos, por ejemplo, y queremos conocer cuáles son las Cooperativas que atienden a la micro empresa en el sector rural, cuáles son las Cooperativas que atienden a la micro empresa en el sector urbano, seguramente de la información reportada mensualmente, no lo vamos a encontrar bajo ese contexto. Simplemente vamos a encontrar rubros según el destino del crédito, vamos a encontrar rubros según el tipo de garantía.

Aquí quiero hacer un pequeño paréntesis para comentar un poco que hasta nuestra llegada al país en enero de 1999, simplemente se hablaba o nos decían que había un líder dentro del mercado en el financiamiento de la micro empresa. Sin embargo, conforme íbamos penetrando con la realidad del país, íbamos teniendo respuestas, es decir a diferencia de otros países latinoamericanos aquí no podemos decir categóricamente que un intermediario financiero se ha apropiado de este segmento del mercado, porque más bien, lo que nosotros percibimos es que el sistema financiero ecuatoriano, para el financiamiento de la micro empresa, está altamente fragmentado.

Por qué decimos que está altamente fragmentado.? De ese estudio empírico que nosotros hemos hecho en el segundo trimestre de este año, hemos detectado que alrededor de 240 Cooperativas en la mayoría no reguladas, atienden al segmento de la micro empresa.

Obviamente, esa fragmentación es el número que implica la importancia de las Cooperativas como oferentes de este sector, no necesariamente con productos bajo el nombre "Crédito a la micro empresa". Eso nos dice mucho... Y creo que esa fragmentación que se expresa en ese número significativo de Cooperativas, nos dice que hay una señal de alerta. La señal de alerta es que los mercados se están moviendo y que las Cooperativas de Ahorro y Crédito, tanto reguladas como no reguladas, tienden ahora a penetrar y a profundizar, pero de una manera mucho más profesional, de una manera mucho más directa y de una manera mucho más específica.

En este contexto, el rol de la cooperación internacional, a través del Programa de Asistencia Técnica, era elegir a instituciones interesadas en financiar a este segmento de mercado con productos financieros a la medida. Entonces, a través de ese Convenio de Cooperación hemos introducido en algunas cooperativas, con las cuales trabaja el Programa, un producto bastante específico que se ve en la lámina No. 3, que es el Producto para "Créditos para la micro empresa".

Lógicamente, cuando empezaba la cooperación nosotros no mirábamos una perspectiva seria del cooperativismo dentro del segmento del mercado. Al mismo tiempo, el cooperativismo también nos miraba, digamos, con cierto recelo, es decir, ambos nos dábamos el beneficio de la duda. Por qué trabajar con el sector cooperativo.? era una incógnita en la cual también nosotros nos hemos preguntado por qué no lo hemos hecho en otros países. Simplemente, el sector cooperativo dentro de Ecuador, es uno de los pocos países que tiene características saltantes y muy particulares, como por ejemplo las carteras vencidas o los niveles de morosidad de las estadísticas que podemos ver con las cooperativas controladas lógicamente son menores en relación a otros países de América Latina. Y eso nos llamó bastante la atención porque normalmente Cooperativas siempre tienen una cartera relativamente más pesada que la banca comercial, pero, además hubo otra razón fundamental: El Programa quería intentar diversificar la oferta de productos financieros a través de todo lo que era intermediario financiero regulado. Y dentro de los intermediarios financieros regulados, en ese momento queríamos recoger la problemática, y cuál era la problemática.? tenemos que estar en Guayaquil y tenemos que estar en Quito. Es decir, se decía: tenemos que estar en la sierra, tenemos que estar en la costa.

Pero, eso era el mensaje cuando hemos sido en la práctica, realmente hacia donde apuntábamos la masificación del micro crédito, eso se vio abruptamente postergado, ya que por la crisis del sistema financiero, los intermediarios que ya empez-

aban a penetrar este sector a través de fundaciones, lógicamente no tenían más cabida.

Surge un cambio bastante importante, y también destaca la preocupación del Banco Interamericano de Desarrollo, respecto a cómo variar los criterios de elegibilidad para poder tener una mayor cantidad de participantes dentro del Programa. Y en este contexto, las Cooperativas de Ahorro y Crédito regulado prácticamente cambiaron la estrategia del Programa de Asistencia Técnica. Es decir, en este momento, este Programa de Asistencia Técnica está fuertemente sesgado a lo que es trabajar con Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas por la Superintendencia. Tal vez surja alguna inquietud...? o tal vez surja alguna pregunta: por qué no trabajar con no regulados. Simplemente no es que la IPC haya tomado esa estrategia, simplemente este Programa de Asistencia Técnica básicamente se orientaba hacia aquellos intermediarios financieros que estaban demandando los recursos de la línea 851 que era administrada por la Corporación Financiera Nacional. En ese sentido, lo que se quería era prácticamente apuntalar la intermediación de esos recursos de la línea BID con el Programa de Asistencia Técnica.

Desafortunadamente la crisis tocó los planes y por lo tanto hay algo muy importante que nosotros reconocemos en todo los paneles que nos invitan: Si solamente entras con asistencia técnica a una institución financiera, difícilmente hay posibilidades de éxito, porque no se trata del hecho de capacitar a oficiales de crédito sino se trata del hecho de cómo introducir la tecnología si existen suficientes recursos. Lógicamente las respuestas solamente las tenían las Cooperativas que fueron las menos tocadas por la crisis del sistema financiero.

Por lo tanto, fue un Programa donde las cooperativas han comprometido sus recursos propios para echar a andar el Programa y últimamente con algún apoyo de la Corporación Financiera Nacional.

Ese producto reciente de crédito a la micro empresa, lógicamente ha tenido que introducirse en diversas etapas, y la idea es más bien introducir una forma de pensamiento más que introducir una forma de producto. Por qué introducir una forma de pensamiento...? Porque financiar a este segmento de mercado que necesita que un crédito bastante ágil y oportuno, toca, por ejemplo la organización. Normalmente se requiere de una organización bastante descentralizada, normalmente se requiere organización descentralizada pero con responsabilidad. Y eso, normalmente toca los patrones habituales de las instituciones

financieras.

Por otro lado, creo que para introducir este crédito a la micro empresa, otra forma para ratificar que es una forma de pensamiento, es justamente pensar la incógnita era: vamos a vamos a tener solamente a nuestros socios...? o vamos a abrir a la clientela en general...? Realmente las cooperativas han asimilado este concepto y ahora es un producto más de los asociados. Hasta antes de la crisis bancaria donde había facilidad para cobrar comisiones las Cooperativas de Ahorro y Crédito se abrieron lógicamente a cualquier tipo de cliente, después de la crisis bancaria nosotros prácticamente no teníamos ningún punto de vista para objetar que las Cooperativas de Ahorro y Crédito se refinancien con los fondos del ahorro y esa es la clave, creo para haber sacado adelante el producto.

Nosotros no hemos sido los únicos que trabajamos introduciendo tecnología dentro del sector cooperativo regulado, sino que también existen otras iniciativas bastante interesantes y, dentro de eso, esas otras iniciativas interesantes no solamente es la financiación través de créditos directos sino también ya intentos de crear productos, es decir, forma de créditos contingentes forma de créditos indirectos y esa otra forma que percibimos en el mercado es el producto de Cartas de Crédito que las cooperativas lentamente van introduciendo.

Entonces, para resumir un poco, dentro de los productos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito lo que podemos mirar es que las cooperativas que todavía no tienen una tecnología específica, atienden al segmento de la micro empresa bajo la modalidad de créditos quirografarios, bajo la modalidad de prendarios, de hipotecarios y para las instituciones que tienen la oportunidad de ir afinando la tecnología, lo tienen como un producto genérico que se llama "Crédito a la micro empresa". Y otras iniciativas que no han sido parte nuestra, sino de otra cooperación internacional que también tienen las cooperativas, están empezando a desarrollar los créditos indirectos.

Entonces, a partir de esto, podemos decir, a pesar de que no existe una estadística clara, donde decimos que tal cooperativa tiene 30 años, o tiene 20 años, pero siempre ha financiado a este segmento de clientela, dentro de la tecnología habitual de las cooperativas.

En la transparencia No. 4, podemos ir al segundo punto: Y la finalidad de la conferencia era un poco hablar de la "Introducción de nuevos productos financieros para la micro empresa", hablar un poco de innovaciones en los productos de crédito para la micro empresa.

Sería muy frío si vamos directo al punto. Entonces, por eso, quiero hacer un breve comentario de que existen algunas precisiones bastante fundamentales, bastante básicas para empezar a hablar del tema: "Innovación y desarrollo de productos para la micro empresa" y esas precisiones bastante básicas tiene que ver con cuatro cuestiones fundamentales: Es decir, vale la pena preguntarse y seguramente la alta dirección de las cooperativas así lo hacen, Cuál es la estrategia empresarial dentro del servicio a la comunidad...? Cuál es la estrategia empresarial en el mediano plazo...? Cuál es la estrategia empresarial en el largo plazo.

Si quiero penetrar exitosamente dentro de este segmento de mercado, vale la pena revisar mi tecnología...?, vale la pena adaptar mi tecnología o simplemente, tomo del Internet toda la tecnología crediticia que está a disposición de los intermediarios financieros que tienen interés. Y luego, seguramente, hay que pensar si queremos ahorrar costos, si queremos ser bastante competitivos, hasta que punto podemos tener un alto grado de automatización para este tipo de operaciones que son de menor cuantía...? y finalmente, seguro, es mucho de los problemas, parte de las Gerencias Financieras es decir, cómo voy a conseguir el fondeo para entrar este segmento de mercado.

Vamos a comentar en breve esas cuatro precisiones básicas. Iremos a la transparencia 5.

Y, hablar de la Estrategia Empresarial, digamos, es un poco, hablar de cuáles son los factores para hacer micro finanzas en términos exitosos.. Y cuando dice Micro finanzas en términos éxitos significa también que, seguramente las instituciones que desean hacerlo con seriedad su objetivo es la INTERMEDIACION FINANCIERA.

Si el objetivo es la "intermediación financiera", lógicamente uno de los caminos para poder diversificar pasivos, para poder tener imagen ante el público, para poder captar depósitos para poder tener transparencia, se necesita, digamos, la supervisión bancaria. Es un requisito para la intermediación financiera exitosa, pero no necesariamente para dejar de atender a este sector. El estudio empírico que lo hemos realizado lo demuestra, no necesariamente Cooperativas que no están reguladas que atienden a este sector. Al contrario, una gran cantidad de cooperativas que no están reguladas atiende a este sector, pero, seguramente la tendencia, la orientación es mas bien a buscar un marco regulatorio bajo el paraguas de la Superintendencia de Bancos.

En este momento, entonces, es de crucial importancia que para todos aquellos colegas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas simplemente pensar en esa posibilidad: Hasta que punto ir a corto o a largo plazo hacia esta orientación de ser intermediarios regulados...? Nosotros comprendemos la dura crisis que ha tenido que pasar la Superintendencia con las supervisiones bancarias y las intervenciones durante la crisis, pero creemos en el país y pensamos que las cosas están cambiando. Es decir, en el nuevo contexto de dolarización del país, seguramente, una de las exigencias va a ser la modernización en este caso de la Supervisión Bancaria y en eso pensamos que van a haber cambios fundamentales. Eso lo digo por un comentario, porque también muchos dicen la Superintendencia no puede inspeccionar 300 cooperativas, la Superintendencia no puede mandar cuatro inspectores un mes por año, de tal manera que eso también hay que ponerlo como un punto, digamos, de preocupación para que al final de este Seminario cuando hablamos de una estrategia empresarial exitosa bajo el paraguas de la supervisión bancaria, valdría a la pena considerar que si esa tendencia ocurre seguramente ustedes como sector cooperativo tienen que provocar cambios dentro de la supervisión bancaria, tal vez, una Dirección Cooperativa dentro de la Superintendencia, mucho más estable, con mucha mayor cobertura, etc, etc.

Otro punto de la estrategia Empresarial, creo que es importante y las cooperativas que empiezan a regularse lo toman como una cuestión de principio. Edgar en la presentación decía que para el sector de la micro empresa tiene que haber productos financieros y también hay productos no financieros, o lo que llaman servicios empresariales.

Nosotros no estamos en desacuerdo que a este segmento de mercado primero se le capacite, o primero se le dé asistencia técnica, pero si estamos en desacuerdo si se quiere servir a este sector de mercado deberían separarse los servicios. Es decir, no deberían mezclarse. Mezclarse un poco llevarían a olvidar a olvidar la orientación de cada uno de los dos lados y creo que y creo que parte de la estrategia empresarial, para que esta sea clara, debería ser una separación de los servicios financieros a este sector de la micro empresa y una separación de los servicios no financieros y creo que las cooperativas que han logrado regularse al margen de que tengan o no créditos a este segmento del mercado ya lo están haciendo con sus productos propios.

Vuelvo a decir que para que la estrategia empresarial digamos sea sana, hay que

tener auto sostenibilidad. Y aquí también hay otra reflexión, así como cuando hablábamos de la Supervisión Bancaria, dentro de la auto sostenibilidad y permanencia de los productos digamos es muy importante dar una hojeda a los indicadores que aparecen en la información pública y dentro de esos indicadores si bien es cierto que el sector cooperativo no ha experimentado problemas de liquidez, pero en este momento empieza una tendencia preocupante, a drenar digamos los niveles de rentabilidad de las instituciones, pero eso, probablemente tenga su raíz en prácticamente en la política altamente restrictiva y altamente intervencionista del marco regulatorio que impide a las instituciones, por ejemplo, además de cubrir plenamente los costos protegerse con un adecuado margen de capitalización.

Entonces, por experiencia, cuando nosotros entramos en crédito a la micro empresa, hay una disposición bastante interesante. Es decir, cuál va a ser el precio que vamos a poner al crédito a la micro empresa para entrar como cooperativa al mercado. Afortunadamente, las cooperativas tienen una serie de ventajas con relación a los bancos comerciales. Afortunadamente esa reciprocidad del encaje previo le da a las cooperativas la probabilidad de salir airosas con la cobertura de costos, sin embargo, la percepción es más bien que algunas cooperativas están desaprovechando esa posibilidad y desaprovechar esa posibilidad, digamos, ya empieza a notarse dentro de las cifras públicas que se manejan acerca de cuál es la evolución de rentabilidad de las cooperativas especialmente reguladas, porque no reguladas no tenemos ninguna cifra oficial.

Entonces, el mensaje es cuando introduzcamos un producto simplemente introducirlo con la mira de que el producto no sea un producto que tenga desarrollo solamente porque hay cooperación internacional, que no sea un producto que solamente puede vivir de subsidios, sino más bien que sea un producto que pueda contribuir después horizontalmente a diversificar el resto de productos de la institución.

Entonces una clara estrategia empresarial debe tener en cuenta este principio de permanencia a largo plazo de los servicios financieros hacia este segmento del mercado.

El segundo punto de las precisiones fundamentales en la transparencia No. 6, es importante reconocer que parte del éxito de la penetración en este mercado de servicios financieros hacia la micro empresa, las cooperativas de ahorro y crédito lo han hecho a su manera, es decir, el ahorro como instrumento básico de la tec-

nología crediticia. Y en Ecuador también hemos aprendido otras experiencias también como hemos aprendido como el crédito al consumo en otros países latinoamericanos, donde hemos montado crédito a este segmento de mercado sobre tecnología de crédito al consumo, por ejemplo. Entonces, el ahorro como instrumento básico de la tecnología crediticia de las cooperativas, es algo muy importante que no deberían olvidar por su concepción y por su definición. -Es decir, el ahorro es una fuente importante de fondeo y al margen que sea ahorro forzado o que sea encaje, se convierte en una palanca bastante interesante que las cooperativas de ahorro y crédito han utilizado para tratar de estudiar la digamos la voluntad de pago del cliente en el lado de los créditos.

Mientras que una tecnología tiene su fortaleza, más bien en la estimación de la capacidad de pago, la tecnología de las cooperativas de ahorro y crédito, más bien ha sido de qué manera puedo conocer a mi potencial sujeto de riesgo? a través de ese instrumento que es el ahorro previo...? Entonces, la tecnología crediticia que en este momento existe si da para lo que ahora se está haciendo, pero hay que mejorarla para abastecer el reto del futuro y en este aspecto queremos destacar la apertura de las cooperativas de ahorro y crédito para mejorar la concesión tradicional. Es decir, ir a este segmento de mercado donde la estimación de los ingresos prácticamente depende de una actividad independiente tiene mayor riesgo, simplemente si doy un crédito bajo una fuente estable, es decir, un rol de pagos o un sueldo fijo, etc. Esta apertura de las cooperativas de ahorro y crédito se traduce

prácticamente en la introducción íntegra de lo que es la tecnología Crediticia del Programa y la tecnología crediticia del Programa básicamente se resume con dos objetivos: No solamente se trata de dar créditos a la micro empresa en términos de eficiencia comercial y rentable, sino también se trata de introducir una tecnología digamos social en el sentido de mirar los costos de transacción al cliente, los tiempos de tramitación de las solicitudes de crédito y de tal manera que los costos no sean demasiado recargados al cliente. Esta tecnología crediticia prácticamente se aparta de la gestión crediticia habitual. Si yo necesito bajo ese marco de la tecnología crediticia habitual monitorear mis márgenes, simplemente echo mano a las comisiones, hecho mano a la tasa de interés más bien en esta tecnología crediticia alentamos a las instituciones financieras echen mano a una gestión de mayor productividad del equipo de crédito, echen mano a una óptima calidad de cartera, es decir, hay que disminuir los costos operativos y administrativos para ser más competitivos en este segmento de mercado. No los quiero cansar con la tecnología crediticia del programa. Seguramente habrá oportunidad más tarde o podemos dejar un documento. La transferencia de tec-

nología se ha hecho La asistencia técnica del Programa tiene la característica de que tenemos que involucrarnos en la institución.

Involucrarse en la institución significa cierto margen de intervención. Y la intervención es necesaria porque primero tenemos que anclar el producto, tenemos que contribuir a la forma de pensamiento y eso es un paso bastante transitorio mientras se implementa, mientras se capacitan a los oficiales y la idea es que las instituciones manejen por sí solas este tipo de operación. Entonces, la transferencia de tecnología no se ha realizado con una visión de pedir una renovación del programa sino más bien con una visión bastante realista de que cuando el Programa termine, simplemente las cooperativas de ahorro y crédito continúan con estos servicios financieros hacia este sector.

Importante en la transparencia 7 dentro de las premisas fundamentales, para ir al tema de la innovación de productos, es también hablar de l grado de automatización, pero no hablar de un grado de automatización de comprarse el paquete informático más avanzado del planeta, no. Simplemente se trata de automatizar pero en función a los procesos propios de la institución financiera; de tal manera que a través de la automatización las instituciones tienen la posibilidad de disminuir el costo de transacción al cliente. Eso significa que disminuidos los costos de evaluación, los tiempos de evaluación de crédito, que automatizados los procesos de formalización, lógicamente van a disminuir los tiempos de espera, van a disminuir los tiempos de tramitación porque no tenemos que hacer un pagaré en la máquina de escribir, porque no tenemos que hacer un flujo de información donde el cliente primero llega al primer piso y luego se va al tercer piso y luego baja y se va al quinto piso es decir, es importante aprovechar el grado de automatización también para poner cierto sello en el servicio que todavía no apreciamos, especialmente dentro de la banca comercial. Y parece que las cooperativas ya han dado un paso importante. Importante es reconocer que el programa también ha suministrado un paquete a la me medida transitoriamente mientras las cooperativas toman la decisión de adquirir paquetes mucho mas completos y en este momento cooperativas del Programa han adquirido paquetes prestigiosos y en este momento tratan de integrar las operaciones de este segmento de mercado hacia ese paquete bastante poli funcional y bastante completo.

La disminución de los costos no financieros deben ser el objetivo de la automatización. Eso significa que no puedo estar 5, 6 años en el mercado con un producto que se denomine Crédito a la micro empresa. Tranquilamente puedo

estar 24 meses con un producto Crédito a la micro empresa pero luego es necesario innovar los productos, diversificar el abanico. Existe en Latinoamérica experiencia por ejemplo de cómo un banco agropecuario sigue copiando las mismas solicitudes 70 veces hasta que fallece el abuelo, el hijo es cliente del banco y así sucesivamente. Eso debemos tomarlo como un extremismo para reflexionar: si queremos permanecer competitivos en el mercado, tenemos que disminuir los costos no financieros, es decir, disminuir los costos administrativos, y no me estoy refiriendo a acortar la planilla del personal o a despedir al oficial, al contrario, mas bien contraten mas, suban su planilla, paguen muy bien, pero al mismo tiempo incrementen la productividad y presionen sobre la calidad del activo, sobre la calidad de la cartera del portafolio.

Cuando decimos costos administrativos, decimos por ejemplo no podemos darnos la chance de contratar publicidad televisiva, por ejemplo. Es algo muy costoso y en este momento seria un lujo hacerlo. Hablar de costos administrativos significa de que manera la logística de la institución si queremos dar un crédito rural, está apta para dar un crédito rural en las faldas del Altar o a las faldas del Cayambe. Es decir un oficial de crédito se le puede decir da crédito rural, este es el reglamento y te vas y me da crédito rural.

Pero, lógicamente de sus propios fondos el oficial de crédito no va a financiar el pasaje tampoco va a financiar el caballo que le van a prestar, eso significa el cambio mental si es que la institución financiera quiere penetrar en estos nuevos segmentos de mercado.

Surge, entonces, en este grado de automatización la necesidad de masificar y expandir el micro crédito. A nivel de América Latina se habla de innovación de productos y otros países están bastante avanzados y están hablando, por ejemplo, de tarjetas de crédito inteligentes, pero al mismo tiempo el proponer esos productos nos da la clara idea de que si lo queremos implementar, la pregunta debería ser: a partir de cuánto me puedo lanzar con este nuevo producto...?. Por ejemplo implementar una tarjeta inteligente hay que tener una clientela mínima de 5.000 prestatarios y hay que tener 10.000 transacciones mínimas para que eso rentable para la institución. Entonces, quiere decir que el proceso de automatización que estamos comentando, la necesidad de masificar se encuentra también en la respuesta de tener procesos automáticos a la medida de la institución financiera.

Vamos a lo más importante dentro de las premisas fundamentales, en la trans-

parencia No. 8, podemos hacer muy buenos planes de negocio y podemos tener estrategias comerciales bastante agresivas y podemos decir, en cinco años vamos a tener 100.000 clientes, en cinco años vamos a tener 60.000.000 de dólares, pero sinceramente, todo el plan de negocios se viene abajo si la clave es en este momento, de dónde saco la liquidez, de dónde saco los fondos disponibles para poder atender este segmento de mercado.

Dudamos que las Cooperativas de Ahorro y Crédito cambien tan radicalmente o, al menos, esperamos que lo hagan gradualmente. Es decir, en ese momento las cooperativas tienen la fortaleza que dentro del capital ajeno, dentro de los pasivos, las captaciones de ahorro del público es un elemento muy importante y más bien lo que se debería buscar en este caso es, así como buscamos servicios financieros para la micro empresa en el lado activo, también tendríamos que hacer intentos para introducir productos innovadores, cómo crear productos para captaciones de depósito de ahorro para segmentos no tradicionales.

Creo que las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se manejan en un radio local, en un radio regional, tienen esa ventaja ya que normalmente el socio tiene un alto grado de fidelidad, ya que normalmente el socio se identifica con su cooperativa. En este caso, ustedes están dejando pasar la oportunidad....Es decir, el Banco del Pichincha está rezando en la sierra pero las cooperativas tienen la oportunidad de contrarrestar, es decir, si queremos tener más fondeo, si queremos diversificar riesgos, tenemos que hacer esfuerzos para introducir productos en el lado pasivo, en el lado de ahorro, pero no para segmentos tradicionales que nos van a pedir rápidamente un sobre giro, o nos van a pedir rápidamente una tarjeta de crédito sino vayamos a mover el ahorro de los segmentos no tradicionales. Digamos segmentos de bajos ingresos.

Dentro del punto clave de fondos disponibles, de la diversificación de pasivos y riesgos también es importante considerar que esto es prácticamente el cuello de botella, es una de las limitaciones actuales para expandir el mercado y tal vez ahí tengamos la respuesta de por qué la oferta está bastante fragmentada y donde no podemos identificar a una cooperativa que tenga una cartera de 40.000 micro empresas, por ejemplo, sino que podemos identificar a 300 cooperativas que manejan carteras bastantes pequeñas en atención a este segmento, es decir, de qué manera dentro de la nueva tendencia, de la diversificación de pasivos el sistema bancario es una nueva fuente de fondeo para las cooperativas de ahorro y crédito. De ninguna manera intérpretese este mensaje como que la IPC les dice vayan, olvidense del ahorro y van a traer otros pasivos.

LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA MICRO EMPRESA

Lo que quiero compartir con ustedes son algunas características de los productos, no hemos descrito las condiciones porque suena muy teórico decir las garantías, las tasas de interés, etc. Mas bien quiero comentarles de productos los cuales hemos desarrollado en entidades de América Latina especializadas en la financiación de este segmento de mercado. Y, tradicionalmente se empieza con una concepción: muchos se lanzan a dar crédito a la micro empresa, crédito a la micro empresa se quedan con ese nombre toda la vida bajo un solo producto, pero creo que como les decía al inicio hay que discutir sobre los principios, y, si ustedes tienen un criterio serio y de largo plazo para penetrar profundamente en este segmento de mercado, mentalmente habría que poner dos fases. Una fase que lo podemos mirar como la ante sala y otra fase que lo podemos mirar como el despeque. Y, dentro de la fase de la ante sala, hablemos de dos años, por ejemplo, conociendo este mercado, desarrollemos ese primer producto El crédito a la micro empresa. Por qué es importante que se desarrolle en la ante sala...? Es importante que se desarrolle en la ante sala porque primero queremos tener un conocimiento de cómo funciona este mercado, de cuáles son los niveles de morosidad de cual es la demanda recurrente, de cuánto me puede absorber de liquidez en un mes y cuál es la probabilidad que yo tengo de poder ampliar mi equipo del Departamento de Crédito. De tal manera que, en esa ante sala de conocimiento de los clientes, bien puedo atender simplemente con esta gama de productos de crédito a la micro empresa sin tratar de complicarme tanto. Creo que eso es otro de los principios del éxito dentro de la innovación de productos. No tratemos de inventar agresivamente, no tratemos de inventar demasiado. El éxito está en que para diversificar, para innovar hay que tener pasos graduales. No podemos irnos simultáneamente lanzando 5 productos nuevos a la vez. Tenemos que tener una estrategia gradual dentro de esa fase de ante sala. Y el crédito a la micro empresa que en este momento funciona con montos bastante modestos que por ejemplo ascienden a 700 dólares promedio en el Programa y que antes Fundaciones habían financiado créditos en promedio hasta 1.800 dólares, es bastante a la medida para aquellos sectores independientes que tienen ingresos con frecuencias cortas semanales, quincenales o mensuales.

Seguramente después que tengo conocimiento de este mercado el ante sala de conocimiento de mi clientela, también puedo ir probando un paso transitorio para ir a la fase de despeque. Y esa fase transitoria es hasta qué punto puedo apoyarle en la introducción de un crédito estacional; por ejemplo a este segmento

de mercado. Qué significa un crédito estacional? Un crédito estacional podría ser un crédito de muy corto plazo, por ejemplo para una temporada corta, sea para el productor de cosecha de sus productos, sea para el comerciante de una campaña comercial fuerte o sea para servicios de una temporada donde se espera alta actividad económica. Ese crédito estacional implica un mayor riesgo que el crédito a la micro empresa y la diferencia está en que el repago del crédito a la micro empresa común, está bajo un horizonte de cuotas periódicas, mientras que el crédito estacional es un crédito que se daría a un solo pago y aun plazo relativamente corto. De tal manera que si los clientes no pagan la incobrabilidad equivale al saldo total del capital, por lo tanto es un poquito más riesgoso, pero vale la pena después que se ha transitado por la etapa de la ante sala con el crédito a la micro empresa común.

En la fase de despegue, creo que es interesante ya abrir la gama de productos. Y las experiencias indican que si las entidades financieras tienen un alto grado de automatización, simplemente ya pueden ir a dar crédito a los clientes preferenciales. Si para un primer crédito demoran 2 días, seguramente para un crédito a un cliente preferencial se van a demorar nada más que 3 minutos. Introducir un producto de crédito preferencial, no significa preferencial en costo. Significa preferencial en tiempo de atención. Es decir, va a funcionar casi como una línea de crédito automática donde se tiene que calificar a la crema de clientes y donde se tienen que ver ciertos parámetros de antigüedad del cliente con la institución y otras características de su historial, con la base informática de la institución y creo que en este punto hay un mensaje a todos los proveedores informáticos de las cooperativas. Que pensemos en esa óptica de largo plazo ya que aprovechando la base informática podemos reducir los costos operativos de las instituciones y a la vez introducir estos productos bastante atractivos como el crédito preferencial.

Otro producto dentro de esa fase de despegue es el crédito agropecuario. Y estamos hablando de un producto donde no solamente está el riesgo inherente a la actividad crediticia sino estamos hablando de un producto que tiene un riesgo adicional que es el factor climático, por ejemplo. Y ese factor es menos manejable y ante esa variable externa poco podemos hacer en el análisis previo al otorgamiento. Simplemente entrar a este crédito agropecuario dentro del sector rural, la recomendación es adecuar una tecnología crediticia nuevamente a la medida, es decir, no puedo dar un crédito rural con una tecnología de un crédito bajo rol de pagos, no puedo dar un crédito agropecuario bajo la misma concepción de dar un micro crédito al sector urbano. Por qué ... por razones natu-

rales, simplemente si voy a dar un crédito agropecuario tengo que hacer una proyección de mis probables ingresos, tengo que hacer una suposición de qué gastos voy a tener, de tal manera que la base de la toma de decisiones se vuelve un poco menos calculable.

A diferencia de los tres productos anteriores, donde la base sobre la cual voy a tomar decisiones es un poco una base histórica, es un poco donde tenemos mayor conocimiento y las probabilidades de equivocarnos en la determinación de la capacidad de pago son menores. Eso no quiere decir que este mayor riesgo de saliente, la introducción de intermediarios financieros dentro del financiamiento de los créditos agropecuarios. Al contrario, simplemente el mensaje es, en esa fase de despegue, en esa fase de expansión la institución tiene las posibilidades también de ir penetrando en el sector rural, de tal manera que se le mire no solamente como la institución financiera que otorga servicios financieros a la micro empresa en el ámbito urbano, sino también otorga en el ámbito rural.

Importante es reconocer que si nosotros damos una hojeda a los expedientes de los prestatarios, o si visitamos las casas de los prestatarios, nunca tuvieron un crédito del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, menos tuvieron un crédito para mejoramiento de la vivienda. Por lo tanto el financiamiento de este bien patrimonial importante se realiza de acuerdo al manejo de las finanzas propias de este segmento de mercado. Por lo tanto, introducir un producto de crédito para mejoramiento de vivienda en este momento es bastante importante. Y creo que el costo del aprendizaje lo pueden fácilmente asimilar. El Banco Interamericano de Desarrollo también tiene un programa en el país, que arrancó también hace dos años que es el sistema de incentivo para vivienda donde hay un bono y donde hay un ahorro previo y el ahorro más el bono, complementado con un crédito, puede tener acceso a ese financiamiento. De tal manera que en ningún otro país hay la oportunidad para captar ese know how y al mismo tiempo para empezar a sentar las bases de un producto específico de crédito para mejoramiento de vivienda y tal vez muy a largo plazo, un crédito para vivienda nueva.

(Transparencia N° 10)

Tanto para instituciones reguladas como no reguladas, es importante que ustedes no pacten un divorcio con su clientela. Mas bien pacten una fidelidad. Si desarrolla un cliente, si le doy un crédito de 100 dólares si en el lapso de 2 años me puede absorber 2.000 dólares si tal vez al cuarto año me está absorbiendo 15.000 dólares y simplemente debo tener la alternativa para ofrecerle otro producto a la

medida de su desarrollo, eso significa que las instituciones en esa fase de despegue, también pueden hacer uso de créditos de mayor cuantía, de créditos que implican mayor riesgo y en este momento hay que olvidarse de la tecnología del micro crédito. Mas bien hay que empezar a introducir tecnologías mucho más rigurosas, tecnologías mucho más bancarias para el análisis del crédito a la micro empresa. Pero cuando decimos tecnología de crédito mucho más rigurosas, mucho más profesionales, no estamos pensando como en países vecinos donde se piensa que colocar créditos a la pequeña empresa es hablar de financiación de proyectos de inversión. No solamente de eso se trata sino más bien se trata de profundizar mas en los aspectos de lo que es la actividad crediticia en un cliente formal. Esa es la diferencia el nivel de formalización del cliente a nivel de pequeña empresa ya es mas acentuado con relación al nicho de mercado de la micro empresa que normalmente se mueve en el sector informal.

El país es pionero en la introducción de la tarjeta de crédito empresarial, no queremos hacer comerciales pero ya hay presencia en el mercado y ya se lee en revistas de que hay un producto bastante innovativo dentro del segmento de la micro empresa a través de una tarjeta de crédito que no funciona como una tarjeta de crédito normal sino que al inicio está limitado solamente para hacer uso de líneas de crédito con los proveedores de materias primas o con los proveedores de mercaderías. En ese sentido nosotros no somos expertos en cómo se diseñó porque mas bien otra institución financiera introdujo esto. Como nosotros hemos introducido la tarjeta de crédito empresarial es por ejemplo en Centro América, se empezó primero como un hábito, es decir al cliente micro empresario que realmente es cliente preferencial, les motivaban sobre manera de que él tenga una señal de la institución que le financie. Se captó, se percibió que el cliente realmente sentía fidelidad hacia la institución y se empezó con una tarjeta que solamente tiene un chip y puede venir a cualquier caja de la institución, que tiene límite de crédito y recibe el crédito. Es decir, solamente se usa internamente con la institución acreedora, pero consideramos que esa es una limitante y más bien debería hacerse a nivel no solamente interno de la institución sino en otros establecimientos también.

Creo que hasta ahí hemos comentado de algunos productos que podrían introducirse en dos fases, en una fase previa y en una fase de despegue, en una fase de expansión. Luego viene la última parte de la exposición.

En la transparencia No. 11: Cómo expandir o cómo masificar.

Digamos, es muy lindo tener un Departamento de Marketing que me diseña productos y tengo ahí 100 productos pero, lo más interesante es tener en cuenta algunas consideraciones:

- La penetración agresiva de nuevos productos pasivos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito tiene que ir de la mano con la diversificación de productos del lado activo por su naturaleza. Es decir no pueden divorciarse del ahorro como una fuente principal de recurso. Eso significa que si queremos expandir o masificar tenemos que pensar en productos en el otro lado.

Desafortunadamente los términos de referencia dentro del Programa de Asistencia Técnica se limitaban básicamente a la transferencia de una tecnología crediticia, se limitaban a micro finanzas, pero el tiempo ha sido demasiado corto, de tal manera que empezar el diseño de productos por ejemplo de captación de ahorros para segmentos de mercado con planes progresivos de depósitos, con ahorros sistemáticos, etc, creo que es una de las tareas que debería hacerse si se tiene interés en expandir o masificar, porque si solamente expandimos en el lado de crédito, se nos seca la liquidez y después tenemos que despedir al equipo del Departamento de Crédito.

Pero, tampoco seamos ingenuos en pensar que el ahorro va a ser la salvación si queremos masificar a gran escala. Las experiencias indican que más bien deberían diversificar pasivos siempre teniendo el ahorro como una fuente principal de recursos pero ir masificando en otros tipos de capital ajeno.

- Canales adecuados para la transferencia de recursos de la Cooperación Internacional. En este momento conocemos, por ejemplo, que hay instituciones de segundo piso especialmente diseñadas para el sector cooperativo y que podrían ser una respuesta (tampoco es comercial...) pero de las vivencias que tenemos en el país, creo que debería ser uno de los requerimientos básicos de encontrar canales adecuados, canales no burocráticos, canales rápidos y canales que comprendan la realidad de este segmento de mercado.

Una cosa es dar crédito a una camaronera, que el banco redescuento, otra cosa es dar 10.000 créditos pequeñitos, entonces el trabajo del redescuento es diferente. Por lo tanto las entidades que financien a este sector si se animan a tomar recursos externos, deberían ser entidades cercanas a la realidad de quienes canalizan los recursos.

En la siguiente transparencia de la página No. 12, también es importante tener presencia. Por qué un banco es exitoso...? lógicamente por su red de sucursales y agencias. Y, creo que en este momento ahí tenemos todavía un potencial de crecimiento bastante fuerte. La mayoría de las Cooperativas con las cuales trabajamos tiene red de sucursales bastante humildes, estamos hablando de 5 sucursales, de 4 sucursales. En este sentido, si queremos masificar, lógicamente la introducción de sucursales y agencias es importante, pero tal vez surja el debate de hasta qué punto en este contexto, cuando las finanzas están ordenando en el país, hasta qué punto vale la pena invertir en expansión de mercados.

Parte del éxito de penetrar en este segmento de mercado también tiene que ver con buscar tecnologías con niveles de productividad adecuados, con niveles con tecnologías a la medida del segmento de mercado que lógicamente involucre en la productividad e involucren los excelentes niveles de calidad de cartera.

Y luego viene, si queremos masificar o expandir, también significa que tenemos que alentar la competencia. De los 22 meses en el país lógicamente pensamos que el segmento de mercado de la micro empresa en el Ecuador es bastante virgen y la competencia no existe, especialmente en el sistema financiero regular y si queremos alentar la entrada de nuevos actores al mercado, lógicamente hay una pregunta bastante interesante: Hasta qué punto con el marco regulatorio actual habría interés de que más competidores entren a este mercado...? Nos estamos refiriendo por ejemplo a los topes de las tasas de interés, a las provisiones de cartera, a la eliminación de las comisiones. Si bien es cierto que se ha creado servicios financieros, pero todos conocemos que nadie se quiere complicar en esto, por lo tanto se crea cualquier servicio financiero y la operación se torna bastante intransparente. Entonces, lo que queremos en este momento manifestar mas bien es una preocupación respecto al marco regulatorio que en este momento tenemos para el sistema financiero. Creo que por el lado de las instituciones no reguladas mas bien es una ventaja.

Algunas aseveraciones finales que tienen que ver con esta exposición: Que la introducción de cada producto implica un riesgo distinto. Lo hemos visto, introducir un crédito estacional tiene un riesgo distinto de introducir un crédito agropecuario. Introducir un crédito para mejoramiento de vivienda, también tiene un riesgo distinto de un crédito a la micro empresa.

La diversificación de productos al mismo tiempo también tiene ciertas exigencias. Ciertas exigencias que las entidades que toman este reto deben tenerlo en

sistema. Diversificar productos conlleva a una mayor profesionalización de la gestión del riesgo crediticio, y también a una mayor profesionalización de la gestión integral de la entidad.

En la transparencia 14, quiere decir que cada producto nuevo implica también un conocimiento previo del mercado empresarial, obviamente. Y el mercado potencial de la micro empresa en Ecuador, tal como lo dijo Edgar, hay todavía frontera para el crecimiento.

Solicitamos que a continuación presenten sus preguntas hacia Juan, de manera escrita que nos ayuden a tomarlas de los participantes y podamos de alguna manera organizar las preguntas más importantes para responder.

Vamos a empezar.

La primera pregunta dice: Si se parte del presupuesto que solo se eliminó el riesgo del tipo de cambio y persisten los riesgos de mercado y crédito, es posible trabajar con créditos estacionales y agropecuarios en donde el riesgo queda al azar o al clima...?

Respuesta:

La respuesta no es un si o un no, sino más bien hubiese que comentar, como dije al inicio: micro finanzas es una forma de pensar y eso no lo inventé yo sino eso lo dijeron en un seminario en Santiago de Chile. Es decir, si quiero ir a tomar un mayor riesgo, lógicamente no solo tengo que tener una buena gestión crediticia, sino también debo tener una gestión financiera prudente. Eso significa que no solo debería provisionar cartera por los niveles mínimos que la Superintendencia de Bancos me exige, sino que al mismo tiempo debería ser consciente que el riesgo de mi portafolio va a aumentar, por lo tanto debería aventurarme también a tener una política de provisiones un poco más conservadora. Con un ejemplo podemos talvez despejar el panorama de esta pregunta. En el contexto Salvadoreño se da crédito al sector agropecuario el 98 cuando acá en el sur nos atacó el fenómeno de El Niño, en Centro América nos atacó el Mitch y la institución estaba muy preocupada respecto a que la fuente principal de repago había sido tocada y en esta institución el 20% del portafolio prácticamente era crédito agropecuario. Pero, obviamente no fue así la situación. Es decir, cuando se hace un análisis de un crédito agropecuario creo que lo peor que

podría hacerse es decir al prestatario que ese es un crédito para el arroz, que un crédito para las habas o que es un crédito para el maíz. Porque si hay una helada o hay un huracán la respuesta es simple: me prestaste para este cultivo pero no tengo cosecha. De tal manera que más bien la innovación ha sido, si queremos financiar en el sector rural, la primera pregunta del análisis debería ser: ¿Cómo me vas a pagar? Si el producto no te rinde si no va a haber cosecha, si va a haber un huracán, etc. Y todos sabemos que prácticamente la estructura de ingresos de estas familias en el sector rural no solamente depende del cultivo, sino también están diversificadas. De repente tiene ganado lechero, de repente vende leche todos los días, o tal vez tiene hortalizas que tenga que vender cada tres semanas. Eso también es parte del diseño del producto y hacia donde me quiero orientar. Lógicamente si quiero dar crédito rural no voy a colocar solamente en ganado vacuno porque toda la cartera va a depender de la fiebre aftosa, tampoco voy a colocar solo en cafetaleros porque toda la cartera dependería de la roya. Entonces, más bien la respuesta es: no solamente es importante el entorno macro económico, sino, repito, una de las aseveraciones finales es la profesionalización del riesgo crediticio.

Pregunta: En qué rango se ubican los costos operacionales de un crédito a micro empresa bajo la tecnología implementada, la tasa de interés hoy regulada es suficiente para cubrir estos costos...? El Programa subsidia estos costos...?

Respuesta:

Interesante la pregunta porque me da la oportunidad de compartir algunas experiencias. La pregunta es bastante genérica y a cuánto ascienden los costos operativos dentro de esta tecnología.

Quisiera compartir datos con ustedes, por ejemplo, de una institución financiera que es Caja Los Andes en Bolivia, que es casi similar al Banco Sol, también en La Paz. Y la Caja de los Andes de Bolivia por ejemplo tiene en este momento un portafolio bastante interesante.

Pero también tiene depósitos y los costos administrativos bajo esta actividad de financiamiento a la micro empresa se ubican en 15%. También podemos hablar de otro costo administrativo de Calpia en El Salvador que se ubica solamente un punto más. Si analizamos dentro del país, cómo nos va con este indicador. Las carteras son todavía pequeñas, sin embargo ya podemos tener algunos indicadores que demuestran cierta eficiencia con relación a otros países en donde hemos operado, normalmente hablar de 30 puntos de costo operativo es normal

para los seis primeros meses de operación si se piensa que hay que cubrir el punto de equilibrio rápidamente. Pero también hablar de un costo administrativo con relación al portafolio de 8 puntos en el país, también hay que interpretarlo de otra manera. Muchas de las instituciones financieras, son muy austeras en el gasto. Es decir, en un escritorio trabajan ocho oficiales, o en un escritorio trabajan cuatro oficiales.

Tal vez en algunas instituciones financieras no es necesario tener aire acondicionado, porque hace demasiado frío en Riobamba, por ejemplo. Entonces, solo eso baja los costos administrativos de la institución.

Esto nos ha hecho reflexionar que la estadística del costo operativo con relación a la cartera promedio, depende también de cual es la tendencia dentro de manejo del gasto de la institución. Pero también quisiera dar un mensaje bastante interesante para Superintendencia de Bancos que creo que también asiste a este seminario: NO pretendamos que ese ratio de eficiencia operativa se iguale a la banca comercial, porque dar un crédito de 500.000 dólares, tiene el mismo costo, tiene un costo mucho más bajo que dar créditos pequeñitos, dar 500.000 créditos de 1.000 dólares, por ejemplo. Entonces, prácticamente hay una discusión ahí de cuál es el óptimo que se debería tolerar en instituciones especializadas que se dedican a las micro finanzas y creo que no hay una ley de gravedad que se diga tiene que afinarse esto. Creo que la tendencia es siempre a disminuirlos, hace tres años se hablaba que lo óptimo es 15%, ahora se está hablando en un micro boletín que hace USAID que esos costos se están reduciendo tremendamente en pagos comerciales que están entrando a la operación.

Pregunta: La tasa de interés hoy regulada es suficiente para cubrir estos costos...?

Respuesta:

La tasa de interés es solamente un componente del costo del crédito y eso hay que asumirlo realísticamente. No quiere decir que porque la tasa de interés sea 18% si las instituciones fuesen transparentes y solamente se cobra 18%, nadie sobreviviría, tendría que cerrar todo el sistema. La intermediación sería solamente a nivel no regulado.

Entonces, habíamos dicho que afortunadamente las Cooperativas tienen la posibilidad de usar el encaje como palanqueo, por lo tanto la respuesta es: Con 18% sí podemos cubrir el costo administrativo de partida de estas operaciones.

Pregunta: Por las características del crédito a la micro empresa, es necesario par-

particularizar las condiciones de calificación de riesgo y constitución de provisiones..?

Respuesta:

Se me olvidó antes de decir que el Programa ofrece un sistema de incentivo a las instituciones, pero que es más bien un caramelo con la finalidad de animar a los entes regulados para que penetren en este segmento de mercado. A pesar de eso, lo primero es calcular al punto de equilibrio con las instituciones donde trabajamos considerando como si las instituciones hubieran financiado ese componente de incentivos, ya podemos ver que a partir del tercer mes de operaciones los portafolios de las instituciones financieras empiezan a cubrir costos, de tal manera que responder si se subsidia o no se subsidia, depende de cómo lo miramos. El hecho de estar aquí, simplemente, aunque no hagamos nada ya es un subsidio y lógicamente una institución financiera difícilmente podría contratar una consultora, por ejemplo. Bajo ese punto de vista es el aporte de la cooperación internacional, es el aporte del Banco Interamericano de Desarrollo. Si decimos si se subsidia directamente, es decir, si se compra computadoras, se compra escritorios, etc., ese tipo de componentes no existen, más bien es un componente de incentivos monetarios que se da bajo parámetros bastante objetivos si eres bueno te subsidia, si eres malo no. Entonces a la pregunta que si necesita, operando con crédito a la micro empresa una calificación de riesgos especial, creo que vamos en esa orientación. La señora Sorja que es Jefa de Normatividad de la Superintendencia de Bancos, intercambiábamos ideas y decía: "A mí me gustaría ir a Bolivia, donde dicen que el marco regulatorio está bastante avanzado especialmente para este sector de las micro finanzas". Pero, simplemente ahí tendríamos que mirarlo de una forma realista. Si queremos alentar la competencia, si ya con los criterios de calificación de provisiones que son bastante laxas, la banca comercial no se anima a entrar para ser competidor del sistema cooperativo, lógicamente menos se va a interesar si los criterios son más rígidos. Creo que el cambio en la normatividad, estoy de acuerdo en que debe ser más estricta, pero eso debería ir en función a cómo se desarrolla la micro finanzas en el país. Bolivia que es un país bastante avanzado en micro finanzas creo que después de 15 años ya tiene también una normatividad a la medida, por lo tanto, hay provisiones de cartera, creo que a partir de 8 días de mora y están en cascada.

Pregunta: Las ONG son entidades que se han proyectado al crédito de los micro empresarios, considera que las Cooperativas de Ahorro y Crédito serán una alter-

nativa para financiar a la micro empresa..?

Respuesta:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito ya son una alternativa y no es mensaje político, es una realidad. La información empírica de nuestro estudio de mercado en el marco del Convenio CFN-BID, indica que la oferta es fragmentada y que el principal proveedor de ese segmento de mercado son las Cooperativas de Ahorro y Crédito mayormente no reguladas. Por lo tanto, no necesariamente pueden encontrar estadísticas con el título CREDITO A LA MICRO EMPRESA, sino que simplemente dentro de los productos habituales ya lo está financiando.

Pregunta: Cree usted que las Cooperativas cerradas pueden dar un producto y poner en riesgo su patrimonio..?

Respuesta:

Si están cerradas no pueden trabajar.

Aclaración: Cerradas a sus socios... exclusivamente a sus socios...(No se asusten las cooperativas cerradas..).

Respuesta:

Perdón...Creo que las cooperativas no reguladas son un ente muy interesante dentro de la oferta fragmentada que hemos mencionado. Y, por ejemplo hay cooperativas que tienen carteras pequeñas pero al mismo tiempo tienen fuerte interés de penetrar. Solamente hay una recomendación: Creo que si ponen mucho énfasis en la auto sostenibilidad, las cooperativas no reguladas en este momento tienen todo el camino abierto aprovechando las desventajas de la regulación excesiva dentro del sistema financiero.

Pregunta: En qué condiciones se puede considerar los créditos para mejoramiento de vivienda como para la micro empresa..?

Respuesta:

Crédito para mejoramiento de vivienda es un crédito bastante fácil. La vivencia

empírica indica que este es un crédito que básicamente se financia con 25% de crédito y 75% de ahorro previo. Las experiencias del Programa de Sistemas de incentivos para vivienda, indican que dentro de este producto de créditos para mejoramiento de vivienda es un producto que más florece, pero más bien producto para vivienda nueva, dado su carácter de largo plazo y su escasez de fondos es bastante difícil incentivarlo en este momento.

Pregunta: Al fomentarse la agresividad de agencias y sucursales, no se produciría un canibalismo entre cooperativas..?

Respuesta:

La competencia es lo mejor que existe para un país porque los beneficiarios van a ser al final los socios, los clientes. Lo ideal debería ser que el socio elija quién es el que da el mejor servicio. Eso de canibalismo, no creo que se llegue a ese nivel, a menos que la crisis empeore y un ejemplo creo que es Bolivia, un mercado bastante desarrollado, donde más bien no ha sido por el canibalismo sino más ha sido por inversionistas extranjeros que llegan muy agresivamente, pero después ven que las papas queman.. se van y lógicamente eso toca después al resto de clientes del sistema financiero.

Moderador: Hemos escogido las preguntas que consideramos tienen interés mayoritario.

Y podríamos resumir mencionando que estos planteamientos que nos deja Juan y desde luego la Firma IPC y su experiencia se han concentrado en tres asuntos puntuales que posiblemente se deban discutir dentro del sistema cooperativo. Los requerimientos de supervisión bancaria a efectos de facilitar una intermediación, la discusión del marco regulatorio existente que de manera pragmática no está alentado el micro crédito como ya hemos visto y la necesidad de que este planteamiento llegue a los oídos que tengan que llegar y luego el diseño de productos de captación, que ayude a la diversificación de pasivos, como una alternativa para general disponibilidades.

Al parecer, este nuevo reto de abordar el tema de micro crédito y atarle a los nuevos compromisos también del sistema cooperativo, se podría resumir en que las cooperativas deben atender al sector de micro empresas con servicios financieros apropiados. Deben modificar y emigrar a tecnologías crediticias apropiadas y no solamente a tecnologías crediticias, sino a servicios financieros crediticios apropiados para atender a este sector.

Y luego el reto del futuro de las cooperativas es satisfacer la demanda urbana y rural de este nicho de mercado que de manera natural ustedes han atendido durante la vida o los años de vida de cada una de sus cooperativas.

Con esto queremos agradecerles en esta conferencia y presentar a nombre de todos ustedes, porque creo que así lo amerita, un aplauso para nuestro expositor.

UNA PROYECCIÓN HACIA LA ECONOMIA SOLIDARIA

Hemos puesto este título porque está aquí sintetizado el apoyo que hemos recibido de todas las cooperativas, porque hemos ido aprendiendo de cada una de ustedes, para orientar de mejor forma a nuestra cooperativa y de los Organismos Internacionales de Cooperación. Y, a la vez, invitamos a que todos estamos llamados a encausar lo que debe ser las bases de una nueva economía como bien han explicado en la mañana los exponentes y los conferencistas, de acuerdo a lo que estamos viviendo. De manera que queremos compartir esta revista y que ustedes nos ayuden con sus orientaciones, opiniones, para ir mejorando a futuro... Muchas gracias...

TERCERA CONFERENCIA

IMPORTANCIA DE UN MARCO LEGAL Y REGULATORIO MODERNO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

EXPOSITOR: DR. JOSE MIGUEL VILLALOBOS
 MODERADOR: DR. MARIN BAUTISTA

El sistema cooperativo de crédito ecuatoriano tiene un universo de 350 cooperativas. 27 cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y 323 bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas. Mas de 1.300.000 personas conforman la membresía del sistema cooperativo nacional. De estos el 65% son micro empresarios y con este énfasis de micro empresarios en esa proporción del 65% quiero ratificar, de alguna medida, la ponencia de Edgar Carvajal del BID y de Juan More del IPC.

El marco legal regulatorio en nuestro país, ya hemos pensado en este tema de hace más de 10 años. Me acuerdo haber participado en diferentes foros donde se plantearon propuestas de actualización del marco legal general y salieron algunos proyectos. De la experiencia que hemos tenido en el año 85, cuando más de 120 cooperativas, por el tenor de un Decreto Ejecutivo pasaron al control de la superintendencia de Bancos y luego en el año 92, por una reforma y una resolución de la Junta Bancaria, resuelven calificar, determinar algunos parámetros con lo cual se quedan con 24 cooperativas, regresando el resto a la Dirección Nacional.

Estos proyectos que se han formulado y que hoy existen en el Congreso incluso dos proyectos discutiéndose, plantearon ya que las entidades cooperativas de los diferentes géneros tengan un ente especializado que controle su actividad. De alguna manera, en el año 97, el proyecto FOMIN, con el BID, convocó a todos los entes involucrados en el team cooperativo. Y es así que en año 97 participamos con un diagnóstico los organismos representativos como la Federación, la Asociación, en ese entonces pre Asociación de las reguladas, el WOCCU, la DGRV-CONCAF y se hizo un trabajo en el campo. En el año 98 se siguió evaluando este tema y finalmente en el año 99 se aprueba en un convenio del BID con la Superintendencia de Bancos, tres componentes importantes que tienden a uniformizar la regulación en el sistema cooperativo de ahorro y crédito.

Estas fases o este proyecto tiene tres componentes: un primer componente que trata sobre el marco legal regulatorio, un segundo componente que trata sobre instrumentos adecuados, ad-hoc a la naturaleza y a la composición jurídica y de operación de las cooperativas de ahorro y crédito para la supervisión y control. Y un tercer componente que refiere a información, difusión y capacitación a todos los actores en un proceso de varios años.

El Proyecto en el Ecuador está en la superintendencia de Bancos, lo que quiero referirme es que ya en el Ecuador hemos pensado en regulación, en un marco moderno de regulación, capaz de afirmar la confianza pública en nuestro sistema y reforzar, de alguna manera las importantes fortalezas que tiene el sistema cooperativo de ahorro y crédito. Fortalezas que han sido puestas en evidencia incluso con la dura crisis bancaria que hemos vivido desde el año 98 agudizada en el año 99 y que todavía no se resuelve.

Con este introito quiero presentar a nuestro expositor para el tema: IMPORTANCIA DE UN MARCO LEGAL Y REGULATORIO MODERNO PARA LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO.

El Dr. José Miguel Villalobos, licenciado en Derecho, Notario Público, graduado con honores en la Universidad de Costa Rica, experto en Derecho Cooperativo, Consultor Internacional, y bien imbuido en los temas cooperativos latinoamericanos. Con ustedes, dejo al Dr. José Miguel Villalobos.

Buenas tardes, muchas gracias Doctor Marín Bautista. Ya a esta hora la gente está un poco cansada, uno desearía ser el primero en la charla desde la mañana, pero no siempre se puede ser el primero. A Jorge Washington ese señor que sale en los conocidos billetes de un dólar, en la tumba le pusieron: "A Jorge Washington el primero en la guerra, el primero en la paz y el primero en el corazón de todos sus conciudadanos". Sin embargo como no se puede ser el primero en todo, se casó con una viuda..... No siempre se puede ser el primero, uno desea dar la primera exposición de la mañana, pero bueno me va a corresponder cerrar las exposiciones de hoy.

Por qué es importante un marco legal regulatorio apropiado para las cooperativas de ahorro y crédito.. Y cuáles pueden ser los contenidos y principios de un marco legal apropiado para las COACS. En primer término: Son las COACS o no intermediarias financieras...? Creo que ese es un primer elemento que tene-

mos que preguntarnos y respondernos. Para poder hacerlo, primero debemos preguntarnos qué es un intermediario financiero. Un intermediario financiero es una persona física o jurídica que se dedica habitualmente a recibir recursos de otra persona para devolverlos transcurrido un determinado tiempo u ocurrido un determinado evento o circunstancia.

Bueno, reciben las COACS, recursos financieros de alguien diferente a ellas...? Sí, claro. Sean de sus socios o sean de terceros. En qué carácter lo reciben. En dos maneras, sea en cuenta de pasivo, es decir los depósitos a plazo, las cuentas de ahorro, donde transcurrido un plazo hay que devolverlo, un determinado plazo pactado en el depósito o en el contrato. Pero aquellas COACS que no captan en la cuenta del pasivo y solo reciben aporte de capital, intermedian o no... son intermediarios financieros o no... parecería que las primeras no hay duda, es decir, se recibe un dinero para devolverlo transcurrido un plazo y se desarrolla en esa actividad en forma habitual, que quiere decir con una oficina, anunciando tasas de interés, teniendo un nombre, estando registradas en alguna parte.

Ahora vamos a las cooperativas que no captan en la cuenta del pasivo, las que solo reciben aportaciones. Es intermediación financiera o no... La respuesta, por las características de las COACS, es evidente que sí. Porque la figura cooperativa es la única figura en el derecho financiero que un socio puede retirarse de la cooperativa y pedir la devolución de sus aportaciones. Es decir, transcurrido un evento, es decir, el retiro del socio u muerte, que es una manera de retirarse muy cruel pero... retiro al fin, surge la obligación de devolver, ya no es porque ha transcurrido un plazo como en el depósito, pero hay una obligación de devolver. En una sociedad anónima las aportaciones de capital no se devuelven, por eso es patrimonio, por eso es capital de riesgo, por eso es que los socios la única manera de recuperar su dinero es endosando su capital social o su acción. En la cooperativa la ley le permite al socio retirarse de la cooperativa y llevarse su aportación de capital, con restricciones sí... con limitaciones, sí, pero se lo puede llevar y eso está consagrado no solo en la legislación del Ecuador sino en la de todos los países latinoamericanos. Entonces, si definimos el intermediario financiero en la forma que lo hicimos, y no creo que haya otra definición posible, en ambas situaciones, es decir tanto en el mecanismo de la captación en la cuenta del pasivo como en la recepción del capital hay intermediación financiera. Ese es el primer elemento. Las cooperativas de ahorro y crédito son intermediarias financieras.

Cuales son las tres características fundamentales de un intermediario financiero, porque ahora la siguiente pregunta es: Bueno, son intermediarios financieros, re-

quieran ser vigilados y supervisados...? Porque se podría responder: sí, si lo son, pero no, no requieren ser vigilados y supervisados. Vamos a responder eso con un sí, pero primero hay que decir cuáles son esas características de los intermediarios financieros, entre ellos las COACS, que hacen necesaria o forzosa una regulación.

Primero, emiten documentos a una tasa fija o variable, como se llamen esos documentos aportaciones de capital, certificados de aportación, certificados de depósito a plazo, libreta de ahorro, es decir, ese documento es el que sirve como comprobante para el socio o tercero que coloca dinero en la cooperativa.

Segunda característica muy importante: Existe una relación mayor de deuda frente al patrimonio que en otras empresas. Es decir, cuando se toma un balance típico de un intermediario financiero, la cooperativa tiene una característica que veremos más adelante, en la columna del pasivo, ustedes observan un patrimonio reducido y un pasivo muy elevado. Es decir, son entidades los intermediarios financieros que se constituyen para endeudarse. En eso consiste el negocio del intermediario financiero, endeudarse, recibir dineros que no lo pertenecen a él con la obligación de devolverlos y con eso prestar. Hay una relación de deuda del pasivo frente a patrimonio mayor que en otro tipo de empresa cuando la relación anda a veces, 3 a 1, 4 a 1, en los intermediarios financieros 9 a 1, 10 a 1, 11 a 1.

La tercera es, la tercera característica es: que la parte más importante de sus activos son altamente riesgosos, difícilmente transferibles y de recuperación futura. Es evidente... cualquiera que tome el lado del activo en un balance se da cuenta que la mayor parte del balance, en la cuenta del activo está constituido por una cartera de crédito. Y esa cartera de crédito es riesgosa, mucho más riesgosa que tener un bien mueble en los activos o un inmueble. Difícilmente transferible, es decir con todos los esfuerzos que se hagan para titularizar todavía no es tan fácil convertir una cartera de crédito, diversos créditos en un volumen y endosárselos a otro. Y de recuperación futura, yo le agregaría: e incierta.

Entonces son tres características propias del intermediario financiero. Ahora bien, por qué es necesario regular...? Antes se decía que era porque en el negocio financiero había gente que se hacía millonaria a costa del dinero de los demás. Esa es la explicación tradicional. Entonces se decía: hay que regular a los bancos porque los dueños de los bancos se hacen tan ricos en el negocio que son capaces de incidir en la política del país y tomar decisiones. Esa es una explicación com-

pletamente ideológica. Válida o inválida pero ideológica, no es una explicación técnica de porqué regularlos. Otros dicen: porque es un servicio público, tiene una incidencia en la comunidad que hace muy importante que se les regule. Bueno, también la producción de leche tiene una enorme incidencia en la salud y las regulaciones son meramente sobre el contenido del producto y no se hace una regulación tan exhaustiva y nada todavía más directo o inmediato que la leche, la carne y el pan.

No, no, es otra explicación que es muy lógica: hay una naturaleza contractual entre el intermediario financiero y el depositante, donde el depositante le da dinero y el intermediario financiero se obliga devolverlo después de un plazo. El depositante es una persona, normalmente infima, el intermediario es una persona jurídica con toda una estructura y capacidad. Maneja mucho más información. El depositante se rige por un nivel de confianza que determina que está entregando ahora dinero para que se lo devuelvan en 3 meses, en 6 meses, en 1 año en 5 años o cuando se retire. Qué hace el intermediario financiero con ese dinero... Lo coloca en crédito o en inversiones y qué puede pasar cuando da crédito o lo coloca en inversiones...? que gane o que pierda. Si gana le va a pagar la tasa de interés que pactó con el depositante y cubrir sus costos administrativos. Lo que quede después de eso es del intermediario. Entonces, tiene un incentivo para comportarse en una forma totalmente oportunística, es decir, para asumir riesgos más allá de lo normal, porque si pierde, pierde el dinero ajeno. Está perdiendo el dinero de los depositantes. Difícilmente pierde el dinero propio y lo que pierda del dinero propio es muy poco en relación con lo que puede ganar si se arriesga y no hay por qué explicarlos más, en Ecuador todos ustedes lo saben lo que pasa con los riesgos asumidos por los bancos... Entonces, ese comportamiento oportunístico, donde las grandes ganancias le quedan al intermediario financiero y las pérdidas le quedan al depositante si no hay regulación y supervisión, evidentemente que van a querer asumir todos los riesgos posibles. Eso exige entonces que se regulen los intermediarios financieros.

Cómo regularlos...? Bueno, en algunos momentos de la historia se inventó que la única forma de regularlos era haciéndolos todos del Estado, y salieron algunos genios, esos genios que consideran que todo lo que está en manos del Estado es bueno y todo lo que está en el sector privado es malo.. y dijeron...hay que estatizar todos los bancos. Y eso ocurrió en América Latina. Mi país, Costa Rica estatizó los bancos en 1948, Argentina los estatizó en 1946 y varios otros países copian-do el modelo francés de la post-guerra donde estatizó el sistema financiero. Después se dieron cuenta que ese era el peor mecanismo porque entonces se robaban

los políticos el dinero, lo utilizaban para francachelas de orden político y, lo primero era revertir ese proceso. Además, muchos ideólogos que compartían esa teoría decían sí, estatícelos a todos menos a las cooperativas. Como si las personas que estuvieran en las cooperativas tuvieran una aureola de santidad diferente a las personas que están en los bancos. Eso no lo pueden creer, no pueden estar de acuerdo, porque en el fondo todos somos seres humanos con las mismas virtudes y los mismos defectos tan propensos a los incentivos perversos como los otros. Los seres humanos nos movemos a base de incentivos racionalmente considerados. Si hay incentivos para actuar bien, se actúa bien, si hay incentivos para actuar mal, se actúa mal. Por eso, aunque sea muy importante la ética, los principios y los valores, lo más importante es establecer un marco adecuado para que la gente se comporte bien.

En mi país dicen: "En arca abierta, hasta el justo peca...". Cada país latinoamericano tiene una regla muy similar a esa. Pero eso qué es lo quiere decir esa frase muy propia de la sabiduría popular, lo que nos está diciendo no es: "En arca abierta el corrupto peca.." No, no, en arca abierta.. hasta el justo y el justo es el decente, el correcto, la persona honesta, porque si usted le abre el arca y no le pone incentivos para que se comporte bien, hasta la persona decente se porta mal. Es decir, no hacemos mucho formando en valores; hacemos más creando marcos adecuados para que la gente actúe bien.

Ustedes no crean que los alemanes son más honestos que los ecuatorianos. O que el país Ecuador que aparece casi de último en la lista de Transparencia Internacional, es porque este país está lleno de personas corruptas, eso es absolutamente falso. Los alemanes son tan decentes o deshonestos como los ecuatorianos o los costarricenses, o los chilenos o los canadienses. Lo que ocurre es que diseñaron un marco institucional mucho más adecuado para que el que quiera ser deshonesto vaya a la cárcel o pague, o no pueda actuar. No es que son más decentes o menos decentes. Eso es un error que le han querido imponer a aquellos países que aparecen mal en la lista de Transparencia. Y ustedes como ecuatorianos no dejen que les apliquen esa teoría porque esa teoría es falsa. Cuando Ecuador sea capaz de diseñar marcos institucionales adecuados, la gente va actuar decentemente y si los alemanes diseñan marcos inadecuados, aparecerán miles y millones de corruptos en Alemania. Entonces, como la regulación no puede depender de la buena fe de la gente, porque ahí si el sistema no funciona, hay que diseñar modelos adecuados de regulación.

Cuales pueden ser los mandamientos para una regulación adecuada, en general,

de intermediarios financieros.) Primero, hay que disminuir los riesgos de que el intermediario financiero quede insolvente. Minimizar el efecto negativo de la regulación sobre la eficiencia, es decir, si usted quiere regular coadministrando, aquí se ha hablado hoy de regulaciones que fijen tasa de interés, por ejemplo máximas, esas son totalmente absurdas inapropiadas. Desestimula la competencia. Ustedes creen que porque pongan un límite a la tasa de interés, no se va a prestar a una tasa mayor.? Y aquí descubrieron que las cooperativas lo hacen mediante el mecanismo ese mal llamado "encaje.", donde la tasa del 18 se convierte en 21 ó 22%. Entonces imponer la tasa a menos del 18, están prestando a más del 18. Y ni que decir de algunas financieras que le prestan al 18 y usted firma el documento donde recibió 100.000 dólares y le dieron 80. Los 20.000 dólares que usted firmó recibido y no los recibió, es una manera entonces de cobrarle una tasa mayor. Es decir, la inteligencia, la mala fe o el deseo de dañar al otro siempre van a brincar esas regulaciones intervencionistas de poner límites a las tasas.

Un tercer mandamiento es: No usar las regulaciones con propósitos ajenos. Es decir, usted no puede establecer regulaciones que lo que busque es darle poderes a una Superintendencia para ir a fiscalizar si pagan los salarios mínimos los bancos o las cooperativas. Eso le compete a otras entidades, no a la Superintendencia. Entonces, usted está aplicando regulaciones que van más allá de lo que usted quiere regular. No hay que pretender evitar a toda costa los daños. Algunas personas dicen, el propósito de la regulación o de un marco legal es evitar que las entidades financieras quiebren. NO, eso no es posible, lo que hay que hacer es minimizar los riesgos y si va a quebrar que quiebre ordenadamente, no hay ningún sistema en el mundo que pueda garantizar que un intermediario financiero no quiebre.

Hay que establecer un marco regulatorio que no sea estático, que se adapte a los cambios, que sea flexible y, lo más importante, que pueda distinguir entre los riesgos propios de cada intermediario financiero. Aunque la COAC sea un intermediario financiero no es un intermediario financiero igual a un banco. Tiene ventajas sobre los bancos, que veremos más adelante y desventajas también. La COAC tiene enormes desventajas para operar en el mercado financiero, pero también tiene grandes ventajas. De lo que se trata es que el marco regulatorio busque premiar esas ventajas, busque explotar esas ventajas y busque mitigar las desventajas.

Cuales son las características que hacen a la cooperativa diferente a los otros in-

termediarios financieros, en primer lugar. Y si esas características justifican o no una regulación muy diferente. En esta materia entramos en lo que llaman "La identidad cooperativa". Qué es lo que hace la cooperativa de ahorro y crédito diferente a un banco.?

Las teorías tradicionales se refieren a elementos totalmente subjetivos, que los cooperativistas están imbuidos de un sentimiento de solidaridad. Eso es falso. Algunos estarán imbuidos de grandes sentimientos de solidaridad y otros estarán imbuidos de un deseo de ir a sacar el crédito lo más barato posible para después ir a colocar lo más alto posible en su comunidad. Otros lo que quieren es ir a sacar un crédito para resolver un problema de salud y otros lo que quieren es ir a sacar un crédito para comprar licor, es decir, lo que mueve a la gente a participar en un intermediario financiero es totalmente subjetivo... algunos posiblemente rezarán los principios cooperativos todas las noches y otros ni siquiera se los saben.... Y eso no tiene importancia, ambos pueden pertenecer a las cooperativas, porque no depende de las condiciones subjetivas.

Otros dicen, las cooperativas, la identidad es que no tienen fines de lucro y los demás intermediarios financieros, sí. Siempre que se presenta esa supuesta diferencia se pregunta: Y ¿quién tiene fines de lucro...? y allí se armó una discusión tal, donde nadie sabe. Algunos dicen, tener fin de lucro es perseguir ganancias, entonces cómo, si no perseguimos ganancias no hay utilidades, no podemos hacer reservas, no podemos distribuir las excedentes... Ah, no, entonces no es no tener ganancias... No tener fin de lucro es no tener ganancias desproporcionadas, y ahora si que la situación fue peor, porque a partir de qué momento la utilidad es desproporcionada, entonces, no pueden ser esos conceptos....

El derecho resolvió el concepto del fin de lucro, desde hace más de dos siglos y dijo: "Una empresa tiene fines de lucro cuando puede distribuir las ganancias entre los dueños". Y una empresa no tiene fines de lucro cuando no puede distribuir las ganancias entre los dueños. Y esa es la definición universal del fin de lucro. La cooperativa puede distribuir las ganancias entre los dueños... claro que sí, tiene fin de lucro, lo que pasa es que se ha querido defender la tesis de que lucro es un concepto demoníaco, como diabólico, como que tener fines de lucro implique tener uno que tiene a confesar todos los días porque tiene fin de lucro.. no, no. La cooperativa tiene fin de lucro porque distribuye las utilidades entre sus dueños, lo que pasa es que las distribuye mediante un procedimiento diferente. No las distribuye de acuerdo al capital aportado, sino las distribuye de acuerdo al uso de los servicios, pero los distribuye igual. Entonces, la identidad cooperati-

va no está en el fin de lucro. Entonces en dónde está? Es un concepto que descubrió Raiffeisen en Alemania, en el siglo XIX, que llamó "El principio de la identidad dueño-cliente" y en no las cooperativas de ahorro y crédito son totalmente diferentes a los bancos. En las cooperativas de ahorro y crédito, todos los socios son clientes, aunque no todos los clientes sean socios, ni aquellas que operan con terceros. Pero todos los socios son clientes, es decir, uno se afilia a una cooperativa de ahorro y crédito para usar sus servicios, sean los servicios de colocar el dinero mediante un ahorro, o sean los servicios de crédito. Pero, nadie se afilia a una cooperativa de ahorro y crédito para tener un capital social nada más, es para recibir o una utilidad que deriven de sus aportes o para usar un crédito barato u oportuno. Eso, en un banco no es así. En un banco, los dueños del banco no son los clientes del banco. Bueno... Ecuador mostró que eso es falso, si lo eran para extraer los recursos del banco para no pagarlos, pero, en una forma violatoria de todas las reglas de vinculación usando testaferreros para sacar los dineros de los demás, etc. Pero, en principio los dueños de los bancos son clientes de bancos de Miami, de Suiza, de New York. No hacen un banco para usar los servicios de ese banco, hacen un banco para que los que no son los socios coloquen la plata allí para ellos manejarla. En la cooperativa, por el principio de identidad, al ser todos los dueños, es decir todos los socios, clientes hay una diferencia sustancial, esencial, de fondo que refleja el carácter profundamente de laboratorio democrático que tiene la cooperativa a diferencia de los demás intermediarios. Esa esencialidad, a su vez, se le agrega otra que es el principio "Un socio un voto". Eso es totalmente diferente a los bancos. En los bancos se vota por capital, puede haber 100 socios, 99 tienen el 1% y los socios restante tiene el 99%. Entonces, van a una asamblea, se pone a votación una asunto, levanta la mano ese 1 ya ganó la votación porque su voto vale 99% y los otros 99 que están ahí, aunque se opongan todos su voto suma 1%. Eso en una cooperativa no es posible porque forma parte de la identidad cooperativa que cada socio tenga derecho a un voto en cooperativas de base, cooperativas de primer grado, y no se vote por capital. Esas son las dos únicas diferencias.

Los primeros principios cooperativos fueron pre-*Alianza Cooperativa Internacional* y los aprobaron los pioneros de Rochdale en 1844. Los primeros de la era moderna son de 1937 en el congreso en París, los siguientes en 1966, en el congreso de Viena y los últimos en 1995 en el congreso de Manchester, Inglaterra. Esos los últimos principios cooperativos y son aplicables a todos los que quieran llamarse cooperativas.

Bueno, tal vez ustedes se sorprenderían que nunca el tema de no fin de lucro ha

sido un principio cooperativo, nunca. Ni en Rochdale ni en París, ni en Manchester. Nunca ha habido un principio cooperativo que diga Las cooperativas no tienen fines de lucro. No es un principio cooperativo. Tampoco es un principio cooperativo que cuando un socio se retira se puede llevar el capital. No es un principio cooperativo, podría cambiarse eso, si se quisiera y no se estaría violando ningún principio cooperativo. Inclusive, cuando uno se va a Rochdale y me voy a tomar un minuto para leer dos cosas de Rochdale, se da cuenta que los pioneros de Rochdale fueron absolutamente pioneros en realidad y en los objetivos del Programa de Rochdale dijeron cosas que, si los hubieran dicho les dirían Neoliberales, les dirían enemigos de la clase obrera, les dirían capitalistas. Por ejemplo, los pioneros tenían un repudio enorme al crédito. Es decir, si nosotros siguiéramos los principios habría que cerrar todas las cooperativas de ahorro y crédito, porque uno de los principios del Programa de Rochdale era que no vendiese nada a crédito, porque el crédito esclavizaba a la persona. Entonces, uno de los principios, el No. 5, era NO DAR CRÉDITO. Bueno, con ese criterio habría que cerrar todas las cooperativas de ahorro y crédito, ese, desde luego es un principio que se fue ajustando con el tiempo sino todos los que estamos aquí, estaríamos violando un principio cooperativo.

Pero, los otros principios son muy importantes, por ejemplo dicen: "que el capital en una cooperativa debe ganar un interés". Es decir, vean como los pioneros de Rochdale reconocían que si no se le pagaba un interés al capital social, nadie ponía capital social. De nuevo el principio de que la gente se afilie a una cooperativa y ponga capital, porque espera un premio económico... y eso lo dijeron hace más de 150 años. Y vean lo más importante que dicen, "que ese interés tiene prioridad sobre cualquier distribución de excedentes..." Bueno, decir eso en América Latina hace diez años era uno acusado de capitalista puro. No, primero, premien el uso del crédito y todos sabemos cómo es eso. Va uno a las asambleas de las cooperativas, cómo distribuimos los excedentes...? Ojalá todo a devolverse, de acuerdo al uso del crédito. No, no... los pioneros de Rochdale dijeron lo primero que hay que hacer con las utilidades es pagar un interés al capital. 1844.

Luego dicen "Ambos sexos tienen igualdad de derechos como miembros" Imagínense lo que era decir en 1844, que una mujer asociada a una cooperativa tenía igual de derechos que un hombre, si todavía en algunos de nuestros países eso no es aceptado.

Y el último que quería citar "Los estados de cuentas deben mantenerse al día y auditados..."

Deben presentarse a los socios regularmente los balances. Bueno, cuando algunos dicen que hay que confiar en los directores, los pioneros, dijeron: no, no, los directores son tan buenos o tan malos como cualquier otro... y el gerente también, me audita los estados financieros y me lleva las cuentas de la cooperativa en orden. 1844.

Bajo estas premisas, entonces, qué es lo que debemos regular en las cooperativas. Dónde están sus ventajas...? partiendo de la base de lo que es su identidad..... La ventaja fundamental que tiene una cooperativa es que la propiedad y el control son democráticos. Eso tiene una gran ventaja porque crea un estímulo para que los socios participen en mucho mayor medida en la gestión de la cooperativa y en el control de ella, porque saben que si van a una asamblea tienen un voto, tienen igual derecho que otro. Pero, a su vez, eso tiene una gran desventaja: El principio de un socio un voto tiene una gran desventaja en una empresa de intermediación financiera. Cuál es esa gran desventaja: Cómo cada socio tiene un voto, en primer término se desestimula que la gente ponga más capital, por qué...? porque si yo pongo más capital no voy a tener más voto. Entonces, para qué voy a poner más capital... qué estímulo tengo.

Segunda desventaja: La mayoría de los socios en una cooperativa son socios deficitarios. Que quiere decir eso...? que le extraen a la cooperativa más de lo que tienen en la cooperativa. Y digo extraen, no en el sentido negativo de que si lo roban o se lo hurtan, no. Simplemente que la mayoría se afilia a la cooperativa para sacar crédito. Entonces, si usted le resta el crédito a lo que tiene en capital social o en depósitos, la mayoría de los socios le debe a la cooperativa más de lo que la cooperativa le debe... Eso nosotros le llamamos socios deficitarios. Y los otros son superavitarios, es decir, tiene más dinero en la cooperativa que lo que sacan de la cooperativa. Eso tiene una gran importancia, que la mayoría de los socios son deficitarios elegirán en la asamblea socios deficitarios... por un incentivo clarísimo a que los directores fijen políticas de tasas activas las más bajas posibles.

Uno se pregunta, por qué en las cooperativas las tasas de interés son más bajas...? Bueno, claro, puede ser que porque sean muy eficientes... pero, evidentemente es porque la mayoría de los que participan en la fijación de esas políticas son socios deficitarios. Entonces, tienen un interés clarísimo y que las tasas activas bajen. Y si la tasa activa baja, qué ocurre con los ingresos de la COAC...? De dónde proviene la mayor fuente de ingresos de una cooperativa de ahorro y crédito...? Evidentemente del manejo de la política de tasas activas. Si los ingresos por

tasas activas disminuye, los ingresos de la cooperativa van a disminuir. Y entonces, ¿qué hacemos con las tasas pasivas...? que son egresos de la cooperativa, hay que bajarlos...?, si porque si lo subimos, como me decía un amigo mío... Por qué se complican tanto, subimos las tasas pasivas y bajamos las activas... Sencillo, si, tan sencillo que ese señor quebró la cooperativa...

Porque usted no puede manejar una cooperativa así. Si usted baja la tasa pasiva, que es la única forma si usted está rebajando la tasa activa, le desestimula a los socios que le colocan el dinero en la cooperativa, y claro, si está pagando tasas pasivas bajas el socio ya no coloca el dinero en la cooperativa, usa la cooperativa para arrancar el crédito, pero se lleva el dinero y lo coloca en otro lugar y eso es real. Entonces, que le ocurre a una cooperativa así... que gradualmente va perdiendo patrimonio. Por qué...? Porque al no tener suficientes ingresos para cubrir los egresos o cerrar apenas en cero, y tener utilidades muy bajas, primero no puede premiar el capital social, no le puede dar valor constante, entonces, los sucres que uno ahorra y se le acumularon con el paso del tiempo nunca le dieron valor constante y hoy vale, 100, 200 o mil veces menos. Todo el aborro de su vida está allí y no vale nada. Porque la cooperativa nunca premió el valor constante y no lo premió porque no generó utilidades para premiarlo. Porque o manejó una política de tasas activas dirigida por socios deficitarios o fueron a algunos cursos en donde les enseñaron que el fin de lucro era diabólico, entonces había que evitar tener utilidades... Y claro, era tan diabólico que matamos a la cooperativa por quererla hacer una cooperativa de ángeles. Y así no funciona el negocio financiero...

Pero, además, al tener utilidades muy bajas no puede hacer reservas porque como las reservas se calculan en proporción a las utilidades, la cooperativa no hace reservas, entonces su patrimonio aunque pueda ir creciendo nominalmente, está decreciendo realmente. Y cuando vengan los primeros problemas la cooperativa tiene una estructura patrimonial que no soporta, de ninguna manera, las crisis. Ven como todo eso lo hemos derivado del principio "un socio un voto..." Eso quiere decir que hay que eliminar el principio un socio un voto, no, claro que no... sino sería muy sencillo.

Ahí si que eliminamos todas las cooperativas, porque si eliminamos el principio de un socio un voto, estamos eliminando uno de los principios de la identidad cooperativa. Y así no se vale, eso es muy fácil. Hay que tener un poco más de ingenio, es decir, hay que atacar los problemas de gobernabilidad derivados de eso, de otra manera. Por ejemplo, usted puede establecer que la mitad más uno

de los miembros del Consejo Directivo tienen que ser socios superavitarios. Entonces, usted se garantiza que la mayoría del Consejo son obviamente socios pero socios que tienen colocado más en la cooperativa de lo que le debe, sin prohibir jamás, porque no se debe prohibir, ni se puede prohibir, que socios deficitarios estén en el consejo, pero entonces allí, por efectos de la regulación, usted equilibra un problema sin eliminar el principio de un socio un voto.

¿Cuáles otros problemas tiene usted...? Que la mayoría de los miembros de los Consejos Directivos, con la situación de hoy, llegan, pueden tomar decisiones y lo que tienen arriesgado es muy poco, porque como no se vota por capital, sino cada persona tiene un voto, independientemente del capital, la mayoría de los que pueden llegar al Consejo no arriesga nada. Y entonces, se pone a tomar decisiones que ponen en riesgo a la cooperativa porque si quiebra la cooperativa, él pierde muy poco. Entonces, hay que establecer regulaciones que impidan que se puedan tomar decisiones muy precipitadas, por ejemplo, una típica, que siempre cae mal cuando la digo en foros cooperativos: El tema de las dietas... Sorprendentemente las dietas en la mayoría de los Consejos Latinoamericanos, la fija el mismo Consejo. O sea que todos los que hablan que nadie puede legislar en beneficio propio, y criticamos a los congresistas de casi todos nuestros parlamentos, porque en varios de esos países los congresistas se aprueban sus propias remuneraciones, cuando llegamos a las cooperativas, eso se nos olvida... Y Dios guarde en una asamblea alguien diga que la asamblea tiene que fijar las dietas.

... No, no, las dietas las fija el Consejo..., claro, si yo estoy en el consejo y cuando no está en el Consejo, es el primero que critica eso. Esa es la doble moral que también tenemos los cooperativistas... Entonces, la regulación debe establecer que sea la Asamblea la que fije la dieta, pero no en el monto, sino el procedimiento de fijación por ejemplo, decir, será tantas veces el salario mínimo establecido, o serán, no sé 100 dólares ajustables anualmente, mediante tal mecanismo, pero ese mecanismo es la Asamblea la que lo fija. Para que no pueda quedar librado a unos directores que no son los que están arriesgando más.

Otro elemento importante que determina el riesgo de la cooperativa como intermediario financiero es que el capital social está diluido entre muchos propietarios. Evidentemente. Pero eso tiene una gran ventaja que, si se va un socio es difícil que quiebre la cooperativa. Pero entonces, hay que poner límites al capital social que pueda tener un socio. Parece mentira que esté diciendo eso, pero, les voy a explicar por qué es importante: Hay cooperativas que terminan siendo propiedad de un señor... o de una señora... no porque él tenga más votos que

ellos, no, sigue teniendo igual voto, pero cuando llega la Asamblea ese señor puede decir, yo quiero que quede fulano, zutano y perencejo. Por qué...? si usted tiene solo un voto aquí... Ah, si no quedan ellos yo me retiro de la cooperativa y me llevo el capital... Bueno, esa cooperativa si ese señor se lleva el capital... se acabó la cooperativa, porque llegó a tener un volumen de capital desproporcionado en relación con los otros. Veán hasta lo que hay que entrar por los problemas de gobernabilidad de la cooperativa. Y eso es una manera de resolverlo. A la vez, también hay que atacar otro problema de gobernabilidad propio de las cooperativas. ¿Cuál es...? Es el siguiente: El derecho del socio de retirar el capital social cuando renuncia. Eso se podría eliminar, pero si nosotros eliminamos el principio de devolución de capital después de más de 60 años en el cooperativismo, no solo en el Ecuador sino en América Latina estaríamos entre comillas: "Expropiándole", entre comillas, todo lo que el socio ha aportado mucho o poco, posiblemente poco por el problema que no le mantuvieron valor constante, pero ahí tiene un dinero que él considera que es de él y que se lo puede llevar.

Entonces, hay que ser muy creativo... ¿Dónde está la magia...? La magia está en poner los límites a la devolución en una ley, porque en este momento todos sabemos cómo opera eso. Algunas personas que dicen que la Ley de Cooperativas del Ecuador es la mejor del mundo, que es extraordinaria, la violan todos los días... Porque la Ley de Cooperativas del Ecuador prohíbe devolver aportes de capital antes del cierre del ejercicio, y lo dice expresamente. Y todos sabemos que se devuelven aportes de capital cuando renuncia un socio, antes del cierre...

En Colombia, esa fue una de las principales razones de la crisis financiera de las cooperativas. Una cooperativa entra en problemas, quienes son los primeros que se enteran de que la cooperativa está en problemas de liquidez... los que están en el consejo, los amigos del gerente, los que están cerca... Entonces, dicen, esto se puede poner mal, mejor renuncio ya. O sea manejan información confidencial y renuncian, y se llevan su capital y cuando viene el cierre del ejercicio la cooperativa está quebrada, pero ya ellos no van a participar en la pérdida. Ya se llevaron el capital y esos son los miembros del consejo, los familiares, los amigos... por razones obvias los seres humanos van a actuar así... entonces, cómo regula usted eso. Bueno, tiene que establecer una regla que haga que si ocurre eso, eso sea una falta, porque en este momento no es una falta. Como...? Establecer un porcentaje máximo de devolución anual, pero no por socio, sino en general. Me explico: cada año no se puede devolver más del 5% del capital social de la cooperativa, entonces, no es que a uno le van a dar el 5% de sus aportes, no, puede ser que muy pocas personas renuncien ese año, entonces, todo lo que le toca a

esas personas no llegue al 1%, entonces a esa se le da todo. Pero, esa llave del 5 es para cerrarla cuando la cooperativa está en una crisis. Y no es cronológico, porque esa es otra jugada, si usted lo hace cronológico, se ponen de primero en la fila unos para ir llevándose, ...no, no. Se toma nota todas las solicitudes de devolución y luego, si todas juntas exceden el 5, se hace prorratesado y todos les toca algo. Y, las demás quedan en posición de privilegio para el siguiente año. Con eso le ponemos una llave a ritros masivos que pueden quebrar una cooperativa y la cooperativa puede ser que tenga es un problema de liquidez y no de solvencia, pero como siempre los problemas de solvencia y de liquidez es muy sutil, la gente cree que un problema de liquidez es un problema de solvencia, entonces lo que hacen es convertir un problema de liquidez en un problema de solvencia. Con eso le ponemos una llave donde todos ahí si les vamos a probar la solidaridad a todos, tienen que participar en las pérdidas como participan en las ganancias.

Otro tema que es importante es la supervisión. Supervisión.- Una ley tiene que definir quien supervisa y cómo.

Las COACs supervisadas por la Dirección de Cooperativas, no tienen norma alguna aplicable sobre sus actividades, porque solo se les aplican la Ley de Cooperativas y el reglamento de la ley de Cooperativas.

Cuánta norma sobre intermediación financiera tiene la Ley de Cooperativas y el Reglamento de Cooperativas. Una o dos, así para exagerar. Entonces, tenemos una Dirección de Cooperativas que supervisa sin regulaciones. Tenemos supervisión sin regulación. Y tenemos una Superintendencia que supervisa con una regulación muy pobre, porque las regulaciones contenidas en la Ley IFIS, es una ley hecha para bancos, para instituciones financieras no cooperativas, tiene una norma, un único artículo el 215, que dice que se podrá aprobar un reglamento que detalle la regulación de las COACS supervisadas, pero, así como tenemos que desconfiar de las personas que tienen mucho poder, tampoco podemos darle todo el poder a un reglamento. Ese reglamento podría cambiar mañana, un día decimos Ah... no. El límite ya no es el 5% de las devoluciones, ahora solo puede devolver el 0.1... y nos lo cambian al día siguiente. Por eso es importante que la regulación esté en la Ley.

Ahora bien, quien debe supervisar. Tema que aquí en el Ecuador, por el momento, son ríos de tinta que han generado, por el momento y espero que los ríos de tinta no se conviertan en ríos de sangre... pero, a veces lo temo por ciertas reac-

ciones.

El tema de quien supervisa..... En eso, la definición primaria es: La supervisión es por actividad o es por sujeto. Y esa es la primera gran pregunta que la doctrina debe resolver. Uno supervisa actividades, pensar que la intermediación financiera que desarrollan las cooperativas debe ser supervisada por un órgano diferente a la Superintendencia, es como pensar que la supervisión de las cooperativas de transportes debe hacer la Superintendencia de Cooperativas de Transportes. O que la supervisión de las cooperativas de agricultores, las debe hacer una superintendencia de cooperativas de agricultores. Creo que a nadie se le ocurre eso, pero sorprendentemente se les ocurre siempre para ahorro y crédito. Ahí, dejan de supervisar la actividad y se inventan una figura que supervise el sujeto: la cooperativa. Entonces, cuáles son las tesis en esta materia...? Una crear una Superintendencia de Cooperativas de todo tipo, es decir convertirla Dirección de Cooperativas en una Superintendencia de Cooperativas. Eso es poner a supervisar, solo pone el sujeto y crear una superintendencia que supervise cooperativas de transporte, de agricultura, eso es totalmente absurdo. No soporta el menor análisis.

Otra tesis es no, no, sólo es una superintendencia para ahorro y crédito. Esa tesis no es absurda. Tiene dos serios problemas: Primero, establece una total ineficiencia en la supervisión porque existiendo un órgano creado para supervisar intermediarios financieros vamos a hacer otro para supervisar intermediarios financieros cooperativos. Las mutuales dirán mañana: ah no, si las cooperativas tienen una superintendencia de cooperativas financieras, yo quiero una superintendencia de mutuales, y esto es de nunca acabar. Pero, ese no es el único problema, el problema es quien paga el costo, ahí si que no hay respuesta. Cualquier persona que se siente con el corazón tranquilo, con la mente limpia y el hígado sin tensiones y empieza a calcular cuánto cuesta supervisar a las cooperativas de ahorro y crédito con una entidad que sólo la financien las cooperativas de ahorro y crédito, se dará cuenta que no la pueden pagar. El estar en la Superintendencia, mas bien estamos explotando los aportes de los bancos. Si por eso los bancos no quieren que las COACS estén en la Superintendencia. A diferencia de lo que creen muchos, que dicen que los bancos lo que quieren es que a las cooperativas las supervise la Superintendencia, para desaparecerlas, en realidad quienes más protestan para que las COACS estén en la Superintendencia de Bancos, son los bancos, porque todo el costo de la supervisión creo que es como el 60 ó 70%, se paga por la proporción de los aportes de los bancos porque se pagan las contribuciones en proporción a los activos y cuando uno mide el volumen de ac-

tivos se compara los bancos con las cooperativas, lo que pagan las cooperativas como contribución a la Superintendencia es infimo, frente a lo que pagan los bancos. Mas bien estamos explotando a los bancos con ese mecanismo. Ahora, si alguien inventa, diseña y presupuesta un mecanismo para crear una Superintendencia de COACS financiada por las COACS, yo lo premiaría... Tan es así que ningún país del mundo la tiene.

Pero, si la Superintendencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito es tan buena por qué no existe en ningún país del mundo, salvo los Estados Unidos, que tiene la NCUA, la National Credit Unit Administration que es una oficina del gobierno federal que supervisa las cooperativas de crédito que se llaman Credit Union en Estados Unidos, que son bastante diferentes a las cooperativas.

Una idea final, los modelos a seguir. Uno oye mucho cuando está en estos foros y cuando va al grupo de trabajo el concepto de la idiosincrasia, y dice: ah... bueno es que eso es así en tal lugar, pero... aquí es Ecuador, lo oí mucho, aquí es Costa Rica, lo oí mucho, aquí es El Salvador, aquí es Chile.

El cooperativismo no nació ni en Ecuador, ni en Costa Rica ni en Chile, todo es importado.

El modelo cooperativo no lo inventaron los incas ni lo inventaron los aztecas ni los mayas. El modelo cooperativo lo trajeron a finales del siglo pasado, exiliados italianos, españoles y franceses que huyeron de sus países por persecución política y lo trajeron a América Latina, es decir, es tan importado como el hot dog, la hamburguesa y las gaseosas. Eso de la idiosincrasia es muy discutible. Entonces, simplemente hay que adapta el modelo, eso es otra cosa. Si yo preguntara aquí: ¿creen ustedes que es el país más cooperativista del mundo...? espero que alguien no me diga que Cuba... pero... la mayoría creo que dirían Suecia y en realidad para los que han ido a foros internacionales y han seguido de cerca la Alianza Cooperativa, saben que Suecia es el país donde se fija muchas personas a cómo debe ser el cooperativismo. Si yo les dijera que Suecia no tiene Ley de Cooperativas, posiblemente no me creerían, pero es la verdad. Las cooperativas en Suecia se rigen por la Ley de Asociaciones Económicas promulgada en 1951. Y sin cooperativas y los succos dominan la Alianza Cooperativista Internacional. Y si les dijera que esa Ley de Asociaciones Económicas sueca que se aplica a las cooperativas permite que haya voto diferenciado, que una persona pueda votar según el capital. Es para que vean como los modelos no pueden apegarse a fósiles, no pueden apegarse dogmas de fe. Las cooperativas son medios, no son un

En sí mismo, las cooperativas sirven para mejorar el nivel de vida de los socios, no para mejorar el nivel de vida de los gerentes ni para mejorar el nivel de vida de las cooperativas. Es más cooperativista un país no por el número de cooperativas que tenga sino por el número de socios que tenga y más cooperativista es un país el número y la calidad de los servicios que esos socios tengan aunque tenga la mitad de Cooperativas.

En 1973, Alemania aprobó una ley para facilitar las fusiones y hoy el número de cooperativas de ahorro y crédito en Alemania es mucho menos de la mitad de los que había a inicios de los 70, pero hay más socios y dan mejores servicios. Pero aquí, en América Latina en general, se pretende medir la validez y el peso de las cooperativas por el número de cooperativas que hay aunque no ofrezcan buenos servicios y cada vez tengan menos socios, eso no es correcto.

En el Ecuador el esfuerzo que se ha hecho para promulgar la Ley, para mí, el procedimiento seguido ha sido modelo. Yo he trabajado en la reforma del sector financiero cooperativo de Chile, en Bolivia, en Méjico, Guatemala, El Salvador, República Dominicana y el Ecuador. Y quiero decir que el procedimiento más democrático, más participativo, más consultivo ha sido el que yo he visto en el Ecuador, donde se ha hecho tal cantidad de foros y tal cantidad de reuniones, algunas reuniones hasta vetadas por otros, que deberían mas bien sentirse contentos de que haya foros y reuniones, donde se sientan orgullosos donde haya debate y discusión. Ese es un procedimiento modelo, yo quiero felicitar a este país, en la persona de los que están aquí. Yo desearía que otros países siguieran estos procedimientos.

Y los procedimientos nunca desembocan en 100% de acuerdo, cuando alguien dice mientras no estemos todo de acuerdo no se puede aprobar nada, siempre desconfían de esa persona porque esa persona lo que está haciendo es verando a la mayoría. Ese lo que se está reservando es el derecho de impedir que la mayoría tome decisiones, porque está diciendo, con que yo me oponga, aquí no pasa nada...

Ojalá la ley del año 37 del Ecuador se haya aprobado siguiendo procedimientos tan democráticos y que la Ley del 66 no la haya promulgado un gobierno de facto como la promulgó un gobierno de ipso, sino que la hayan promulgado siguiendo los procedimientos democráticos. Pero no, felicitan la ley vigente aprobada por un gobierno de facto y atacan un procedimiento democrático y transparente. Yo quiero decir que ojalá, todos los países latinoamericanos siguieran

las reformas legales y procedimientos que se han seguido aquí, independientemente de que todavía pudiera discutirse más que pueda sufrir cambios, creo que es un proyecto bueno. No hay proyectos perfectos, es bastante mejor que el marco legal que existe, mucho mejor.

Para terminar, un ilustre cooperativista sueco, militante socialista, Dr. Sven Bok, que elaboró un estudio sobre los valores cooperativos dirigiéndose a aquellos que temen los cambios en las cooperativas, escribió lo siguiente: "Las revisiones no alteran el significado del cooperativismo, por el contrario, éste es el camino lógico para que las cooperativas y otras organizaciones basadas en estructuras ideológicas mantengan sus valores vivos y actualizados a medida que pasan las generaciones y los siglos. Los valores cooperativos heredados de generaciones anteriores de cooperativistas, no son más que materia prima en el proceso del desarrollo cooperativo. Los valores heredados deben ser continuamente recreados, redefinidos y reevaluados por cada generación, expresados en términos contemporáneos. No son inmutables, tienen que estar vivos y actualizados o perderán su relevancia como normas y se transformarán en dogmas, en fósiles listos para desaparecer en la oscuridad de la historia". Muchas gracias.

Moderador:

Entre la exposición del Dr. Villalobos, yo quiero invitar a que los concurrentes formulen las preguntas en las formas que están a su disposición en sus correspondientes asientos.

El Dr. Villalobos ha referido muy explícitamente en que las cooperativas de ahorro y crédito son intermediarias financieras. Puntualizó algunas características peculiares como que emiten documentos con tasas de interés, existe la relación deuda-patrimonio, tiene activos riesgosos de recuperación futura y difícilmente transferible, a veces incierta. Algunas consideraciones dijo: para regular hay que disminuir los riesgos de los negocios, hay que regular sin afectar la existencia de la empresa cooperativa, no usar las regulaciones con propósitos ajenos, tener un marco regulatorio flexible. Las características que difieren, que son distintas a la de los bancos, es la identidad dueño-cliente. El hecho de que un socio tiene derecho a un voto sin relación a su capital aportado, refirió a los principios de Roisdeil, del año 1844, algunos de ellos que se refirió, dijo: no dar crédito, capital debe ganar un interés con prioridad sobre otros costos, la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer, estado de cuenta y auditoría.

Algunos aspectos sobre la regulación, considerando ventajas, la propiedad y control democrático en el caso de las cooperativas y como ventaja cada socio un voto aunque esto desincentiva la mayor aportación. La mayoría de socios, dijo, son deficitarios, porque el propósito es precisamente una cooperativa de ahorro y crédito conseguir un crédito, un financiamiento. Los directorios de las cooperativas generalmente están constituidos por socios deficitarios y aquí se produce un conflicto de intereses y ello empuja indudablemente a reducir la tasa de interés por el lado activo. No se premia al capital aportado a través de un mantenimiento de valor constante y lo cual también impide o afecta la constitución de reservas adecuadas para fortalecer el patrimonio.

Algunas ideas de regulación, dijo, los socios superavitarios deben estar presentes en el directorio al menos con la mitad o más de la mitad. La regulación de las dotes, límites al capital por socio, para evitar algunas posiciones de querer retirar el capital o en todo caso condicionar su permanencia. Derecho al retiro del capital para darle seguridad y permanencia a la cooperativa, estableciéndose parámetros al 5%. En este momento la supervisión hay COACS supervisadas que no usan disciplinas de regulación como son el caso de la Dirección Nacional de Cooperativas y la Superintendencia de Bancos aplica regulaciones que no corresponden necesariamente a la realidad de las cooperativas de ahorro y crédito.

También reflexionó sobre algunos puntos e ideas de cómo debería supervisarse considerando la actividad o considerando al sujeto. Y hay algunas tesis, expuso, respecto al sujeto y en ello, dijo, la Superintendencia de Cooperativas y la Superintendencia de COACS. Eso indudablemente tiene un problema frente a los costos de supervisión.

Finalmente, refirió, a que el modelo del Proyecto de Ley de Supervisión de regulación para las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador, constituyen realmente un modelo que destaca dentro de los otros modelos de regulación en Latinoamérica.

Pregunta: La responsabilidad del Directorio de una cooperativa es parecida a la de un banco. Pero el espacio de administración es corto, o es correcto delegar a gerencia esa responsabilidad de la administración para luego analizarlas y ratificarlas. Existen otras alternativas..?

Respuesta:

Creo entender la pregunta: Desde luego, que en principio ambos son igualmente responsables, ambos responden con su patrimonio total y no solo con lo que tienen invertido, estamos hablando de los directores y no de los socios. La diferencia es esencial con los directores de los bancos es que los directorios de los bancos están las personas que arriesgan más en el banco. Entonces, tienen un incentivo al estar mucho más vigilantes de la actuación del gerente. En las cooperativas los directores, en términos generales, no están arriesgando mucho. Entonces dejan que el gerente maneje una serie importante de decisiones bajo el prurito de que el gerente es el que sabe y los directores no, y finalmente los directores son sorprendidos de ciertas actuaciones. A la vez, provoca un problema porque cuando los directores se dan cuenta de eso se van al otro extremo y entonces deciden co-administrar. Si hay que pintar el edificio de la cooperativa, es el Consejo Directivo el que toma el acuerdo de qué color se pinta. Si hay que poner aire acondicionado o ventiladores eso se discute en una sesión de Consejo. Y eso no puede ser. Los Directorios o Consejos Directivos son para dictar políticas de gobierno y políticas de administración, no para administrar, lo que pasa es que mientras no corriamos ese riesgo idiosincrático de gobernabilidad, de tener un Consejo propenso a tener una mayoría de socios deficitarios, cualquier transformación del resto de las funciones del Consejo no solucionan el fondo del problema.

Pregunta: Usted está de acuerdo con que el movimiento cooperativo posea un cuerpo normativo homogéneo...?

Respuesta:

Creo que el cooperativismo debe tener una Ley General de Cooperativas única que regule a todas las cooperativas en su figura organizativa y naturaleza jurídica. Pero la Ley General de Cooperativas que debe regularlas a todas, en su figura, no debe regular actividades. Las actividades deben quedar o en leyes especiales o dentro de las leyes que regulan la respectiva actividad. Entonces, sí, creo que debe haber una Ley uniforme pero, en las actividades y las características propias deben regularse según las particularidades de cada actividad, por ejemplo, cooperativas de vivienda se les tendrá que aplicar las normas que regulan el financiamiento de vivienda en el Ecuador, las cooperativas de trabajadores, las cooperativas de salud, las cooperativas de caficultores o de agricultores, las cooperativas de pescadores. Pero, los principios cooperativos deben aplicarse a todas y esos principios deben ser desarrollados en una Ley General de Cooperativas.

Pregunta: Podrían las cooperativas prestar los mismos servicios financieros que los bancos...? En qué condiciones legales sin dejar de ser cooperativas...?

Respuesta:

Una excelente pregunta porque casualmente es uno de los temas más álgidos del debate mundial en materia de cooperativismo financiero. La respuesta es SÍ, pero no ahora. Voy a poner un ejemplo, en Alemania, cuando se aprueba la primera Ley a fines del siglo XIX, las cooperativas de ahorro y crédito sólo podrían operar con sus socios. Eran de vínculo cerrado. A principios de los años 30, en una de las pocas cosas buenas que hizo Hitler, promulgaron una ley, en el régimen nazi, donde modificó el régimen de supervisión, creó el sistema de auditoría cooperativa en Alemania pero además les permitió captar de terceros. Es decir, para eso pasaron unos 30, 40 años, poco más de 40 años, y no fue sino hasta el año 73 en que se les permitió captar de terceros y prestar a terceros, es decir, son bancos. En Alemania, por eso se llaman "bancos cooperativos", son bancos de naturaleza cooperativa pero que le prestan a los socios, le prestan a terceros, captan de socios y captan de terceros, por eso se llaman bancos... Mientras el modelo nuevo evolucione primero hacia un ordenamiento en la supervisión de las cooperativas como están hoy, es sumamente peligroso poner a entidades que no están reguladas adecuadamente, que no están supervisadas de inmediato quedar autorizadas a operar como un banco, es decir, a captar del público y prestarle al público, no es adecuado. Mi opinión es que a eso debemos llegar en un modelo mucho más desarrollado y mucho más probado y evolucionado. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado, porque, yo he oído teorías que dicen: Muy bien, yo estoy de acuerdo con usted, pero, el capital social que se le debe pedir a las cooperativas que vayan a operar como bancos, debe ser menor que el de los bancos y eso, francamente, no tiene ninguna justificación. Si va a operar como banco son las mismas reglas de un banco, si quiere operar como cooperativa, con negocios financieros menores, se le pueden poner condiciones menores, pero si va a operar como un banco no pareciera tener ninguna lógica que tenga elementos diferentes o más flexibles que un banco. Así que debe pensarse bien, yo creo que se debe abrir la posibilidad, pero evidentemente en un momento mucho más evolucionado.

Los ejemplos de los bancos cooperativos en Colombia y Costa Rica han sido desastrosos. En Costa Rica quebraron los dos bancos cooperativos y en Colombia quebraron tres de los cuatro bancos cooperativos. Es decir, eso refleja que las coo-

perativas se lanzaron al negocio bancario puro sin una evolución adecuada del fenómeno de regulación y supervisión y pretendieron correr antes de aprender a caminar.

Pregunta: Cuáles serían las razones para que el marco regulatorio limite las operaciones con no socios...?

Respuesta:

Las operaciones con no socios es una discusión también ya no tan de moda como la anterior. En América Latina, por ejemplo, hay países que prohíben operar con terceros. Por ejemplo la Ley de Costa Rica, es prohibido operar con terceros, solo se puede operar con socios. Eso es un prurito que no tiene lógica, porque a la hora de la verdad todos sabemos qué ocurre. Viene el tercero que no es socio y lo afiliamos sin que se dé cuenta. Y todos sabemos qué ocurre, viene a pedir un crédito y le decimos: para tener el crédito tiene que afiliarse, no, yo no quiero ser afiliado. Mire, nada más llene esta hoja... y los 5 dólares de afiliación mínimo los pone la propia cooperativa. Y él dice, mire tengo que venir a asamblea... si no quiere no venga. Entonces violentamos la norma que prohíbe operar con terceros de una manera muy simple. Todos sabemos que son las cooperativas de vínculo abierto, que cualquiera se puede afiliarse y simplemente son clientes que lo convertimos en socios. Yo creo que el modelo va cada vez más a cooperativas de vínculo totalmente abierto donde pueda operar, no solo que la membresía pueda ser abierta, salvo casos muy específicos de cooperativas de vínculo gremial como de educadores o de empleados de una empresa donde es muy particular, pero cada vez vamos a ir viendo, a mi juicio, cooperativas que puedan operar con terceros. Eso sí que debe haber un equilibrio, ya cuando se permite, ya ese prurito anterior de afiliarlos sin que se dé cuenta ya no va a ser necesario porque ya van a poder operar con terceros abiertamente. Pero sí debe haber discriminaciones a favor de los socios y contra los terceros. Es decir, que no más de un porcentaje tal de la cartera pueda ser prestado a terceros, por ejemplo. Hay tres o cuatro regulaciones que se pueden introducir para aún permitiendo la operación con terceros, no sean tratados exactamente igual que un socio para premiar aquellos que están arriesgando su capital, y ajustándose a las reglas de las cooperativas.

Pregunta: Consideraría violatorio al principio esencial del cooperativismo un socio un voto, la norma que dispone para efecto de supervisión y gobernabilidad que para la conformación de la junta de acreedores de las cooperativas sometidas

al proceso de liquidación forzosa por parte de la Junta Bancaria los acreedores no podrán participar en las asambleas locales y generales sobre la base de las acreencias extendidas sobre el monto de sus acreencias...?

Respuesta:

Estamos hablando de una cooperativa ya sometida a un proceso de disolución y liquidación. Si esa es una asamblea de una cooperativa, evidentemente esa norma, tal como se ha transcrito sería violatoria al principio. Pero, hasta donde lo sé, porque hay normas similares en otras legislaciones, esa no es una asamblea de la cooperativa sino es una asamblea de los acreedores para tomar las definiciones sobre qué se hace con los activos y cómo se van pagando las acreencias. Dependiendo del contexto en que esté ubicada, desde luego, cuando se realice la asamblea de acreedores no se puede votar con base al principio un socio un voto, pues es una asamblea para disolver la cooperativa y distribuir las acreencias. No es una asamblea normal ordinaria de una cooperativa activa que va a tomar decisiones administrativas.

Pregunta: Si bien el marco legal en el cual se ha venido desarrollando el cooperativismo ecuatoriano es obsoleto y fuera de la realidad en la que nos venimos desarrollando, cuál sería su apreciación en el sentido que las cooperativas se les dé una clasificación de 3 categorías. Y qué sería bueno para ellas...?

Respuesta:

Este es un tema que ha generado polémica en el Ecuador, yo creo que ha sido un mal comprendido el sistema de las categorías. De lo que se trata en el Proyecto de Ley es que, a mayor nivel de operaciones, a mayor riesgo de operaciones que puedan efectuar las COACS se les exija mayor nivel patrimonial. A menor riesgo de operaciones, a menor nivel de operaciones menor riesgo patrimonial. Eso es absolutamente normal, y les voy a decir por qué tiene que ser así: porque aún es así y establecemos un nivel patrimonial idéntico, e idénticas operaciones, posiblemente el legislador pondría operaciones muy débiles y poco importantes. Porque diría no, es que aquí van a entrar una gran cantidad de cooperativas, no todas están listas para hacer operaciones de mayor riesgo. Entonces, las cooperativas que están listas para asumir mayores riesgos las estaríamos frenando para que todas crezcan al mismo tiempo. La sabiduría que tiene esa regla, de a mayor nivel de operaciones y más riesgo, mayor nivel patrimonial es que aquellas cooperativas de ahorro y crédito que están más preparadas para despegar, despeguen.

Y las que están menos preparadas, no haya que errarlas sino que se quedan en un nivel de operaciones menor con menor nivel patrimonial. No se trata jamás de una discriminación ni mucho menos. Todas pueden operar en el sistema financiero, todas van a poder hacer operaciones con sus socios, pero algunas operaciones mucho más graves, sólo se permiten a las que tienen mayor nivel patrimonial. Cuando las que están en menor nivel patrimonial van alcanzando los demás niveles patrimoniales, pueden realizar otras operaciones. Las operaciones básicas de intermediación financiera las podrían realizar todas.

Pregunta: Por qué insistir en un marco legal que la mayoría de las cooperativas no está de acuerdo...? No sería mejor replantear el marco legal vigente tomando en cuenta las sugerencias de otros foros...? y las opiniones de las cooperativas...?

Respuesta:

Siempre el tema de las mayorías es tan discutible, las mayorías condenaron a Jesucristo. No por eso las mayorías estaban en lo correcto. No siempre la mayoría tiene razón, desde luego, tienen un peso enorme el concepto de mayoría, pero, bueno, que yo sepa, por lo menos nadie me ha informado de que aquí se hizo un plebiscito de cooperativas para definir quien es el que está a favor, o quien está en contra y en qué y si están suficientemente informados. Yo creo que estas medidas deben ser profundamente discutidas, profundamente analizadas. Pero, el peor consejo que se puede dar es el que está ahí. Es decir, como hay un grupo que nos consideramos la mayoría que estamos en desacuerdo, hay que archivar el expediente. Yo lo que esperaría más bien es que las que están en contra del proyecto planteen sus observaciones. Pero, muchas veces yo, en lo personal, de lo que he escuchado son más bien frases muy estereotipadas, este es un proyecto para destruir, este un proyecto para acabar, esto es como un grupo de espionaje de los bancos para destruir a las cooperativas, esto es una onda de neoliberales, una serie de términos que yo los respeto, posiblemente piensan que eso es así, pero en el debate son muy falaces. Lo que se deben discutir son las ideas y no imputar calificativos perversos de un lado y de otro. Yo creo que lo importante es que todas las cooperativas se sienten a determinar dónde está la racionalidad de las propuestas y no simplemente que alguien diga: a mí no me gusta eso, por qué, porque no me gusta. Y eso no es razón.

Pregunta: Cuál ley nos rige actualmente la Ley de Instituciones Financieras o la Ley de Cooperativas...? o las dos a la vez, especialmente en el campo tributario que dan exoneraciones a las cooperativas y no a instituciones financieras...

Respuesta:

A partir de 1994, todas las cooperativas de ahorro y crédito que operan con terceros les son aplicables las disposiciones de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero. Por disposición expresa de la Ley del 94, muy posterior a la ley del 66. Así que en caso de conflicto entre la Ley de Instituciones Financieras y la Ley de Cooperativas, prima la de Instituciones Financieras para las COACS que operan con terceros, eso es así, por ser una ley posterior y una ley especial. En materia tributaria las exoneraciones incorporadas en la Ley General de Cooperativas del año 66 han sido modificadas, derogadas y enmendadas en varias ocasiones por diversas leyes fiscales posteriores, aprobadas por congresos, con igual o mayor valor que los que aprobaron la Ley de Cooperativas que sigo pensando que fue una Junta Militar que eso no le quita la validez, pero, cuando se discute de democracia esas cosas también son importantes. Leyes posteriores aprobadas por congresos que establecieron reformas a la Ley de Cooperativas que le establecieron modificaciones al régimen fiscal del año 66, la Ley General de Cooperativas del 66 no está escrita en piedra, puede ser enmendada en cualquier momento y ha sido enmendada en muchas ocasiones. Entonces en síntesis prima la Ley del Sistema de Instituciones Financieras sobre la Ley de Cooperativas, en aquellos casos de cooperativas que operan con terceros.

Pregunta: Qué recomendaría para la Superintendencia de Bancos, la supervisión de cooperativas en una sola unidad de supervisión...? o crear una unidad especializada.

Respuesta:

Absolutamente de acuerdo que debe haber un Departamento de Cooperativas dentro de la Superintendencia, me parece que es un grave error desaparecer una Intendencia de Cooperativas y subsumirla en una Intendencia de Instituciones financieras, porque eso se aparta del sentir de que hay riesgos idiosincráticos y diferencias esenciales en ciertos rasgos que fueron los que pretendí explicar hoy. Yo creo que es esencial que la Superintendencia entienda que debe haber un Departamento de Cooperativas con gente especializada en Derecho Cooperativo; en Legislación Financiera Cooperativa, que pueda capacitarse internacionalmente, que pueda entender mucho mejor el modelo cooperativo, que poner a personas acostumbradas a supervisar bancos a hacerlos con las cooperativas. Yo creo que es absolutamente fundamental que la Superintendencia recapacite en esa materia.

Pregunta: Usted dice que los dirigentes no responden por lo que hacen, no es así. Por disposición de la Superintendencia de Bancos son responsables civil y penalmente....

Respuesta:

Bueno, creo que fui claro en que son irresponsables o no responden por lo que hacen, sino que lo que han arriesgado en la cooperativa es bastante menor en proporción a otros en virtud de que son electos por un socio un voto y no en proporción al capital. Entonces tienen menores finos para actuar con mayor responsabilidad. Claro que responden, eso es evidente, jurídicamente responden. Yo me refiero al tema de los incentivos y desestímulos que tienen en su actuación.

Pregunta: Usted cree que es buena regulación que en los Consejos de Administración y de Vigilancia tengan mayoría los profesionales CPA o Ingenieros comerciales, economistas..?

Respuesta:

No, creo que no porque en el momento que empezamos a poner requisitos de profesionalidad, empezamos a romper un esquema lógico de fiscalización. Los profesionales están muy bien como asesores legales, como asesores financieros, como auditores, como contadores, como gerentes. En los Consejos Directivos está muy bien que haya profesionales y en los Consejos de Vigilancia, me parece muy bien, lo que estoy diciendo no es que no deban estar, pero me opongo rotundamente a que haya un requisito de profesionalidad para ser miembro de los Consejos Directivos y los Consejos de Vigilancia de las cooperativas. Eso no es así en ningún país del mundo. Si ni siquiera Alemania y Canadá, países donde hay mucho más profesionales que nuestros países latinoamericanos tienen esos requisitos, como vamos a ponernos nosotros aquí en el Ecuador a establecer el prurito de la profesionalidad en esos organismos, yo creo que eso es una tesis totalmente equivocada.

Pregunta: En épocas de crisis bancarias como la que atravesamos, el hecho de redimir el capital hasta el 5% no podría entenderse esto como un congelamiento del que ya pasamos..?

Respuesta:

Es importante cuando planteamos el 5%, hicimos estudios de varios años de cuánto eran los retiros de socios en las cooperativas de ahorro y crédito. En momentos de tranquilidad no llegaba ni al 2, o 3% del capital social de la cooperativa. Repito, no es el 5% de lo que tiene el socio, lo que significa el congelamiento. Es el 5% del total, la suma de todos los retiros, difícilmente en una situación estable y tranquila, y aún en estos momentos de crisis, difícilmente llega a esos porcentajes. Lo que pretende es cerrar la llave cuando la cooperativa está en problemas porque ahí si van a ir todos a retirarlo. Bueno ahí si hay que frenar el retiro, no el retiro del socio, persona física, sino el retiro del dinero porque eso lo que van a hacer es, un herido que todavía se puede curar: terminar de matarlo. Yo creo que el 5% obedeció a estudios muy serios que hicimos, analizando datos de muchísimas cooperativas, difícilmente en situaciones estables se llega, pero lo que se intenta es evitar esos riesgos idiosincráticos.

En Colombia empezó la crisis, los primeros que llegaron a hacer los retiros eran los que sabían de la crisis y se llevaron el capital y ahí entonces introdujeron la quiebra que pudo haber sido eventualmente evitada.

Pregunta: Qué garantiza la AGD a las cooperativas de ahorro y crédito..?

Respuesta:

Bueno, yo en lo personal desearía que nunca se hubiera aprobado una ley como esta. La tesis moderna establece que no debe haber fondos de garantía ni seguros de depósito, sino fondos de estabilización. Los fondos de estabilización lo que buscan es: cuando una intermediaria financiera entra en crisis, tratar de que esa crisis se resuelva. Y finalmente si no se puede resolver, pues, simplemente se pierde el dinero. Pero, el fondo de estabilización entra mucho más temprano. Yo lo explico con esta analogía: Un fondo de garantía es como una mortal, es decir, se murió el señor, ahora vamos a repartir la herencia. Eso es el fondo de garantía, se murió la cooperativa, vamos a repartir lo que queda. El fondo de estabilización es un seguro de gasto médico. Usted lo usa para curarse. El ejemplo del modelo de Desjardins en Canadá y el fondo de estabilización de Alemania reflejan que en más de 70 años no haya quebrado una sola cooperativa. El fondo de estabilización entra inmediatamente a resolver el problema con una alerta temprana. Ahora, concretamente en el caso de la AGD se garantizará los depósitos de los socios de las cooperativas supervisadas, eso es lo que está garantizado porque sobre esa fase se elaboró la Ley para las Cooperativas no supervisadas no hay pro-

tección de AGD, sobre el capital social no hay protección de AGD.

Moderador: Agradecemos la brillante exposición del Dr. José Miguel Villalobos...

Muchas gracias, muy amables por la atención, creo que podríamos seguir en el examen, pero en otro momento continuamos, gracias...

CUARTA CONFERENCIA

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL, FUNDAMENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EXPOSITOR: DR. DIEGO HIDALGO RUALES

MODERADOR: ING. LORENZO MARTINEZ COELLO

El Dr. Diego Hidalgo Ruales es Licenciado en Administración de Empresas, graduado en la Universidad Central del Ecuador, tiene Post grado sobre Investigación Administrativa del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD de Venezuela, ha realizado Cursos de Especialización en consultoría, Gerencia, Planificación, Recursos Humanos y Capacitación, en Brasil, Ecuador, España y Méjico.

Igualmente ejerce funciones de Director Nacional de Desarrollo Institucional de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo. Es Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo, del Centro Interamericano de Administración Tributaria para Procesos de Modernización y Fortalecimiento Institucional, y Desarrollo de Sistemas de Recursos Humanos en Ecuador, Panamá y Venezuela. Perteneció a la Firma Paredes y Asociados.

Es Instructor de la Fundación Banco Popular en la Escuela de Formación Administrativa y de Alta Gerencia.

Dejo con ustedes al señor Lorenzo Martínez, Moderador de la Conferencia.

El tema de hoy día, es un tema de suma importancia para el desarrollo de todas las organizaciones, especialmente las cooperativas. El Título de la Conferencia es: EL SISTEMA ORGANIZACIONAL, FUNDAMENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Se a tratar de tres puntos esta Conferencia. Básicamente sobre la Organización, los Fundamentos de Desarrollo para la misma y el Ciclo de Desarrollo Organizacional.

En las conferencias que se han dado con anterioridad, hemos estado hablando de la necesidad de las innovaciones, de los cambios que hay que hacer para poder sa-

lir y desarrollar las actividades del sistema cooperativo.

La conferencia de hoy día es de suma actualidad, igual que las anteriores. Para poder cumplir con este propósito de desarrollo, de poder avanzar tecnológicamente, es necesario que lo hagamos con una organización. Realmente podemos tener cualquier tecnología, hemos visto la necesidad de fondos de acrecentar recursos para poder cumplir con estos propósitos, pero si no hay una organización que nos permita cumplir con aquello, jamás podremos salir adelante.

El mundo que vivimos es el mundo de los cambios. Lo único permanente, como yo siempre les digo a los muchachos en la Universidad, es el cambio, todo lo demás es cuento señores. El cambio es la única constante que realmente rige al mundo y en base a ello es que todas las organizaciones y las cooperativas particularmente, deben estar acorde a esos cambios y parte de esos cambios es la necesidad de mirar las estructuras organizacionales que les permitan a las mismas realmente cumplir con ese propósito noble de servir a la colectividad desde el punto de vista del crédito solidario. Por eso es que la conferencia de hoy día a cargo del Dr. Diego Hidalgo Ruales, creo que reviste una de las importancias fundamentales para el desarrollo de las cooperativas.

Dejo al Dr. Hidalgo en el uso de la palabra.

DR. HIDALGO

Señores miembros de la mesa Directiva, señor Moderador.

Realmente el haber insertado dentro del Seminario que ustedes están realizando estos dos días el de las Organizaciones, me parece de absoluta y vital importancia. Hasta hace algún tiempo atrás se consideraba que las personas que en tanto y en cuanto cumplan y sepan adecuadamente lo que deben lograr, era suficiente para alcanzar los objetivos que las organizaciones pretendían.

Sin embargo, la experiencia indica que no sólo basta el conocimiento individual sino que hay que llevar hacia un conocimiento de grupo, hacia un trabajo de equipo y buscar la mejor manera cómo las organizaciones deben trabajar y deben organizarse para el logro de sus objetivos y resultados.

En esta línea, la charla que presentamos a continuación se relaciona con tres aspectos: El primero vamos a hacer una ligera presentación del Sentido, Alcance,

Conceptualización y Contenido de lo que podría entenderse como El Sistema Organizacional.

El segundo aspecto hará relación a los Fundamentos del Desarrollo Organizacional, y finalmente, cerraremos la charla con la presentación del Ciclo de Desarrollo Organizacional.

Vamos a iniciar presentando lo que sería los elementos principales que constituyen al sistema organizacional. El primero está relacionado con la misión y visión de la organización o de la cooperativa, en este caso y que se encuentre integrada por valores organizacionales, políticos, objetivos, servicios, clientes y resultados. Los Valores Organizacionales. Es un tema que ha sido ya incorporado desde algún tiempo atrás, es importante definir, precisar, cuáles son los valores sobre los cuales la organización va a trabajar; honestidad, transparencia, disciplina, lealtad.

Las políticas, son las directrices generales para la acción y toda la gestión de las instituciones. Los objetivos a lograr cada cierto periodo de tiempo, por lo tanto, tienen que ser observables y medibles.

Desde la perspectiva externa conviene preguntarse: qué servicios estamos brindando, cuál es la calidad de los servicios, quiénes son los clientes, qué otro tipo de empresas están brindando ese mismo tipo de servicio?Cuál es la calidad de servicios que está brindando la competencia, qué queremos hacer nosotros en relación con la competencia, en qué posición del mercado queremos ubicarnos respecto de los servicios. Desde la perspectiva del cliente interno, la empresa tiene que brindar servicios para sus empleados y desde ese punto de vista tiene que identificar cuáles son las demandas, cuáles son las expectativas.

Los clientes, manifiesto, existen dos visiones: la primera, al interior de la empresa y aquí vale una reflexión: Si nosotros estamos en la gerencia de la empresa, y hacemos una encuesta, una investigación y preguntamos a nuestros empleados: Qué es lo que desean ustedes de su empresa...? En general, los resultados van alrededor de los siguientes términos: Desean ser capacitados, desean estabilidad, desean un sistema de carrera, desean promoción, desean salarios justos y equitativos, desean salarios competitivos, desean reconocimiento a nivel personal y a nivel profesional.

La empresa en relación con sus clientes internos, exige productividad, disciplina, lealtad, cumplimiento. Estos dos elementos, es decir las necesidades o los requere-

rimientos de la empresa y los requerimientos de los empleados de la empresa. Tienen que ser puestos en una balanza, tienen que ser analizados para tener los mejores elementos de juicio y análisis de las expectativas y demandas de los clientes internos.

La segunda se refiere a los clientes externos. ¿Hay la necesidad, como empresa, de identificar esos clientes, ya sea en términos de personas naturales o en términos de personas jurídicas. Y es importante saber cuáles son las expectativas y qué requieren. Requieren: transparencia, honestidad, pulcritud, oportunidad en el servicio, procesos simples, más agilidad en la prestación de los servicios. Alguna vez, recordábamos conversando con gente que está en el área de Recursos Humanos, decíamos lo siguiente: Ustedes están elaborando los perfiles de los funcionarios de cartera. La gente de Recursos Humanos está haciendo perfiles para el puesto de un funcionario de cartera, para el puesto de un funcionario que brinda crédito a: ... La pregunta fue la siguiente: Sr. De Recursos Humanos, usted conoce al cliente. ¿A ese cliente externo...?, la respuesta lamentablemente fue de que no. La reflexión fue la siguiente: cómo podemos plantear nosotros perfiles de puestos si no conocemos las demandas de los usuarios que van a ser beneficiarios respecto del trabajo del titular de ese cargo... En esa línea, por lo tanto amigos, no solo es importante reconocer internamente las demandas internas de la empresa, sino estar muy pendiente de qué es lo que pasa con ese cliente externo, con ese usuario. Él es la razón de ser para él estamos trabajando, en definitiva y de él depende la empresa.

Finalmente, Resultados. Ante las preguntas de: Qué estas haciendo dentro de la empresa...? hacia donde caminas como empresa...? la respuesta exclusivamente se reducía al planteamiento del objetivo general. La pregunta en este caso es: qué resultado queremos lograr de aquí a un mes...? cuál resultado queremos lograr después de seis meses...? Dónde queremos estar como empresa después de cinco años...? No basta plantear los resultados en términos cuantitativos, es necesario también plantear los resultados en términos cualitativos. Yo puedo plantear como resultado cuantitativo la reducción de cartera vencida en tal porcentaje... Pero, qué pasa desde el punto de vista de satisfacción de clientes internos y externos, ahí estamos entrando en criterios de tipo cualitativo. Claro que es más difícil plantear resultados desde el punto de vista cualitativo. Pero, hay que hacer el esfuerzo y hay que bajar al nivel de indicadores que nos permitan ver adecuadamente cómo vamos y que logros vamos alcanzando.

Este es el primer gran elemento: Misión - Visión. Yo me atrevería a plantear lo

siguiente: Si la empresa no tiene claro cuáles son los resultados a lograr, qué tipos de clientes tiene que servir, cuáles son las demandas de esos clientes, qué tipo de servicios tenemos que entregar, cuáles son los objetivos que tenemos que alcanzar, sobre la base de qué política tenemos que trabajar y finalmente, cuáles son los valores en los que se sustenta la gestión de nuestra organización, difícilmente podremos caminar acertadamente en un rumbo certero, con una dirección precisa.

Segundo elemento. La Organización. Dentro de este aspecto vamos a encontrar otros aspectos: procesos, estructura, funciones, roles, normas.

Procesos. Anteriormente, las organizaciones en función de un objetivo se organizaban y establecía un organigrama con niveles superiores, inferiores, de apoyo, operativos. Se definían funciones para cada una de las unidades administrativas, y decíamos, desde ese punto de vista, está absolutamente organizada la empresa, ya sabemos exactamente lo que tiene que hacer cartera, sabemos exactamente lo que tiene que hacer finanzas, sabemos exactamente lo que tiene que hacer el área de recursos humanos, sabemos cuáles son las responsabilidades del área gerencial. Y resulta que en el funcionamiento, finalmente, no estábamos satisfechos con los resultados esperados. Básicamente porque se aplicaba o se manejaba bajo un esquema estrictamente funcional. Esto conllevó también a un comportamiento departamentalizado.

Cada grupo de funcionarios respondía por su área, por su departamento, casi se notaba un comportamiento siguiente: Amigo, ¿qué pasa con su área vecina?, no sé esa no es mi responsabilidad. Entonces, no había una relación de insumo-resultado. Qué es lo que yo produzco como área, a quién le sirve el resultado, y qué necesito para que mi área pueda funcionar. En esa línea estamos aplicando una metodología de procesos en la que podemos adecuadamente identificar proveedores, clientes, y por lo tanto insumos y resultados al interior de la empresa, nada dentro de la empresa funciona, todos dependemos de alguien institucionalmente, ya sea como unidad administrativa o como personas que estamos desempeñando un puesto específico. La idea de Procesos, nos va a permitir, por lo tanto, identificar nuestros clientes, nos va a permitir saber de quién dependemos, nos va a permitir identificar adecuadamente a quién servimos... En esta concepción, la idea de "departamentalización" que les había mencionado hace un momento, pierde vigencia.

Estructura. Se han establecido estructuras grandes, complejas, jerarquizadas, que

suponían exclusivamente comunicación unilateral, grandes organigramas, fríos organigramas. Entonces, a veces encontrábamos el nivel 1, nivel 2, nivel 3, nivel 4, nivel 5, nivel 6. El nivel 6 necesitaba de la decisión del nivel 1. Y la película que pasábamos, era la siguiente: El 6 tenía que pasar al 5, el 5 lo revisaba, si está de acuerdo pasa al nivel 4, si el 4 está de acuerdo pasa al nivel 3, si el 3 está de acuerdo pasa al nivel 2 y si el 2 está de acuerdo pasa al nivel 1. Si en alguno de esos pasos alguno de los niveles no estaba de acuerdo, la información se paraba. La decisión se demoraba, el proceso regresaba y por lo tanto, la oportunidad en la toma de decisiones también no era la adecuada. La tendencia en este momento es optar y manejarnos con estructuras planas. Lo más planas posibles. Desde mi personal punto de experiencia, planteo y digo: Yo creo que, independientemente del tipo de organización, posiblemente el número de niveles jerárquicos dentro de la estructura no debería ser más de 3. Alguien en el nivel gerencial superior, alguien en el nivel de supervisión o nivel ejecutivo, y el resto de personas en el nivel operativo.

Funciones. Solo cuando tenemos claro los procesos, objetivos y resultados que queremos alcanzar, cuando hayamos definido la estructura adecuada para el logro de los objetivos, solo en ese momento estamos en posibilidades de definir con claridad las funciones de la empresa, unidades administrativas y puestos.

Roles. A veces hay una indefinición de Roles o una confusión de Roles. Lo peor que nos puede suceder dentro de la organización o dentro de las empresas es que no sepamos adecuadamente cuál es el rol que debe cumplir cada funcionario dentro de la organización. Cuál es su nivel de competencia, cuál es su poder decisorio. Y en esta línea, mis amigos, yo planteo claramente: Todo tipo de funcionario de la empresa, independientemente de su poder jerárquico, tiene poder de decisión. El estratega, el gerente define los lineamientos grandes de acción, orienta a la organización, los operativos decidimos cómo ejecutar aquello que ya vino decidido.

Normas. Aquí tenemos que plantear solo las normas necesarias, en algunos casos hay creencia errónea de que mientras más normas yo planteo dentro de la organización, la organización funcionará mejor. En esta línea, encontramos por ejemplo una tendencia clara a manejar lo que se denomina el control de controles. No me funciona algo... hagamos un reglamento de control, no me funciona el reglamento de control, entonces hagamos también un manual para que funcione el reglamento de control. Como no funciona el manual para que se controle el reglamento de control, elaboremos también formularios, etc., etc., y en-

contramos una organización inundada de reglas... Y lo que nos sucede en ese momento es que la actitud de las personas es por el cumplimiento de la regla y no por el cumplimiento de la misión, por el cumplimiento del objetivo, por el cumplimiento de la tarea.

A mí lo que me interesa es no infringir en ninguna de las 849 reglas que existen dentro de la empresa, porque voy a tener problemas. Señores: lo lógico en este caso es: mantenga la normatividad justa y necesaria. Les voy a plantear algo que es fácil decirlo, muy difícil alcanzarlo: logre un contrato psicológico con el personal de su empresa a través del cual cada uno asume libre y voluntariamente y por convicción el cumplimiento de sus roles y responsabilidades. Más allá de que exista la norma, estoy convencido de que esto tengo que hacer, obviamente para que se logre el convencimiento, la gente tiene que estar interiorizada, tiene que estar bien dentro de la organización, tiene que estar puesta la camiseta de la organización. Si la gente siente que únicamente está siendo considerada como un elemento de engranaje más, una pieza más de una gran maquinaria, si la gente siente que no está siendo considerada primero como persona, y luego como profesional, si esa es la realidad que nosotros vivimos dentro de la empresa vamos a tener muchos problemas, muchas reacciones, para lograr la incorporación, para lograr que la gente entre y trabaje en la medida que nosotros queremos que responda.

Tecnología. Para nadie es desconocida en este momento la importancia que alcanza la tecnología dentro de las organizaciones. Y quisiera plantear dos aspectos: Una primera precisión: a veces consideramos a la tecnología exclusivamente con el hecho de disponer de elementos tecnológicos, llámese máquinas o llámese programas de computación. Mis amigos, debemos también de comprender que tecnología también significa todo el "Background" de conocimiento que dispone el personal que trabaja en la empresa. Por lo tanto, si no hay tecnología individual, los equipos, las maquinarias, los sistemas el hardware y el software serán de poca utilidad para nuestra organización.

Es de vital importancia desarrollar las habilidades intelectuales y sicomotrices de los individuos para una mejor desarrollo de sus actividades y logros eficientes de resultados.

Métodos. ¿Cómo vamos a hacer las cosas? ¿Sobre qué caminos? ¿Cuál es la metodología?, ¿hay la necesidad de establecer manuales?, ¿no hay la necesidad de establecer manuales?, con qué nivel de especificidad deben estar elaborados los ma-

nuales, quiénes son los responsables de los manuales. ¿Usted elabora el manual? ¿quién debe elaborar el manual? Aquí rompemos paradigmas también. Anteriormente hablaban unas famosas unidades que se llamaban Unidades de Organización y Métodos... y estas unidades eran entre comillas las responsables de elaborar los manuales de todas las áreas de la organización. Conclusión los amigos de Organización y Métodos deben conocer de todos los elementos de la organización. Deben conocer de cartera, de crédito, de balances, de finanzas, de recursos humanos, porque si no conocen ¿cómo elabora el manual? sin embargo, cuando los de organización y métodos no saben dónde están parados, el usuario era: estos de organización y métodos no saben dónde están parados, el manual no sirve, el manual no se aplica a la realidad. La idea, por lo tanto ahora es, alguien tiene que dar la orientación de cómo hacer... pero los responsables de la elaboración de los manuales tenemos que ser los usuarios, quien mejor que el área de cartera para que elabore el manual de cómo hacer las operaciones. Evidentemente todo este tipo de aspectos deberá ser posteriormente aprobado por el nivel superior.

Equipos. Cuántos equipos necesitamos dentro de la empresa. Tenemos un inventario de equipos... ¿estamos trabajando con criterio de Parque Informático...? Cuando compramos una computadora, sabemos exactamente para que es necesario que esa computadora exista... ¿Sabemos adecuadamente quién va a usar la computadora...? O simple y llanamente estamos comprando equipos porque la competencia también tiene equipos, porque mi vecino también tiene equipos... porque es la moda, porque hay que tener el equipo sobre el escritorio.

Hemos hecho un análisis de cuál es el nivel de uso de los equipos informáticos dentro de nuestra organización...? Miren amigos, los equipos informáticos están diseñados para trabajar 24 horas durante los 365 días al año... ¿Cuál es el porcentaje de uso que estamos dando a los equipos? A veces podemos caer en resultados que realmente nos estremecen. Tenemos equipos y estamos utilizando el 10% de su capacidad en tiempo y estamos utilizando el 10% de su capacidad en memoria. Hagamos el análisis. Alguien decía, todo puede ser informatizado, yo digo no, las actitudes no pueden ser informatizadas, las reacciones no pueden ser informatizadas, las emociones no pueden ser informatizadas. ¿Qué otros aspectos no podrán ser informatizados? Usted tiene que hacer el análisis al interior, qué puedo, qué debo, qué es importante, qué es prioritario, y sobre esa base decida qué equipo va a comprar y qué tipo de software va a adquirir.

Instrumentos. Cómo vamos a manejar. En general, aquí podríamos hablar de

instrumentos determinado tipo de manuales, determinado tipo de formularios, etc.

Aspecto psicosocial. Hasta el momento tenemos abordado la organización, impersonal: estructura, organización, funciones, procesos procedimientos, máquinas. Corresponde ahora analizar el sistema psicosocial que está caracterizado por los siguientes aspectos:

Motivación. Usted se ha preguntado qué tan motivado estoy dentro de mi empresa...? Usted se ha preguntado cuál es el nivel de motivación del personal de mi empresa...? Usted se ha preguntado a veces, por qué será que la gente no responde como yo quiero que responda. Usted se ha preguntado, porque hay algunos empleados que tienen una actitud proactiva, positiva, que genera energía y por qué hay también empleados que se constituyen en plafones, que se constituyen en elementos nocivos para la organización. En definitiva sus funcionarios están o no están motivados para lo que están haciendo... Están o no están motivados para lograr los objetivos de su empresa, de su organización...?

Pero la respuesta también tiene que ir más allá del análisis, por qué ese grado de motivación, a qué se debe... si el grado de motivación es alto, bueno busquemos cuáles son esas fortalezas que permitieron que esto sea alto y si el grado de motivación es bajo, por qué...?

Volvemos a los mismos elementos anteriores. Cómo va la remuneración, cómo va el reconocimiento al desempeño, cómo van los procesos de selección, cómo van los procesos de carrera, como van los procesos de promoción... Se está reconociendo el mérito o no se está reconociendo el mérito. En qué medida se está valorando el mérito, o estamos trabajando bajo una filosofía de compadrazgo.

Liderazgo. Debemos entender liderazgo no exclusivamente en el sentido de que es líder quien ejerce un puesto directivo dentro de la empresa. Mentira, falso. Hay muchos jefes que formalmente son jefes pero no tienen absolutamente nada de líder. Líder significa aquella persona que consigue que el resto le siga. Por convicción, por lo tanto, serán líderes dentro de la organización todas aquellas personas que ejerzan influencia positiva en el resto para conseguir los resultados que se quieren alcanzar. Líder, por lo tanto, puede ser nuestro amigo chofer. Líder, por lo tanto, puede ser nuestro amigo guardián.

Grupos. Alguien planteaba desde el punto de vista del liderazgo autocrático y decía: Yo aquí ordeno, evito al máximo los grupos, elimino los grupos, formal-

mente elimino los grupos dentro de la organización, asigno tareas individualmente a cada uno me responde individualmente, no tiene que conversar con el compañero de al lado. Por lo tanto esa es mi manera de eliminar los grupos dentro de la organización porque yo considero que son nocivos. Resulta que la práctica es absolutamente distinta. En la organización funcionamos en base de grupos y cuando no existen grupos formales existen grupos informales. Y en los grupos informales a veces se decide cosas que no se decide en la formalidad. Los grupos informales se presentan en los recesos, los grupos informales se presentan en los almuerzos, en las reuniones sociales de la empresa, los grupos informales se presentan cuando nos reunimos como amigos y nos vamos a jugar un partido de foot ball a jugar un 40. Y todos creo que hemos pasado por esa época. Nos reunimos los amigos de la oficina en una reunión social y cuál es el tema central de la reunión social en alguna parte: cómo nos va en el trabajo. Y a veces asumimos el rol y decimos si yo fuera el gerente, y empezamos a dramatizar este aspecto. Los grupos no dejarán de existir dentro de la organización... Manejen los grupos... no les tenga temor, ubique a los grupos, administre a los grupos, procure que los grupos sean proactivos, procure que los grupos se integren, procure que los grupos apoyen hacia la consecución de los objetivos. Si hay grupos de resistencia acérquese al grupo y pregunte cuáles son las razones. Vean mis amigos, normalmente la organización le dice a usted. Usted va a trabajar en este departamento, en este puesto y sus compañeros de trabajo son a, b, x, y su jefe es éste. Eso lo obliga la formalidad de la organización. En el plano de la informalidad nadie me dice con quién puedo o debo relacionarme. Yo me relaciono con gente de otras unidades, de otros niveles. Y entonces hay una red de grupos que funcionan dentro de la organización. Debemos saber administrar los grupos...

Relaciones. Alguna vez hacía alguna encuesta en términos de ambiente de trabajo y decía: señores cómo van las relaciones... y alguien me contestó: dos veces por semana ...

Relaciones mis amigos cómo van las relaciones entre pares. Cómo va la relación subordinado superior, cómo va la relación entre los superiores. Las relaciones interpersonales y las relaciones son intergrupales. En el caso de ustedes hay relaciones con clientes, pueden presentarse relaciones interinstitucionales. Son aspectos que deben ser también considerados.

Statu. Aquí debemos tener claro el siguiente comportamiento: Yo estoy actuando como persona por mantener mi statu quo... ojo, cuidado alguien se atreva a quitarme el puesto y la jerarquía que yo tengo. O manejamos otra idea mucho más transparente, mucho más liviana ... Lo que nos importa, lo primero pa-

lo primero es el status de mi empresa como tal frente al contexto y los status informales deberíamos entender que son pasajeros, en un momento estoy en este lugar, mañana estaré en otro lugar. NO soy propietario exclusivo del puesto que estoy en este momento desempeñando. Además, ahora hay una nueva tendencia: mayor movilidad, mayor experiencia dicen los gerentes.

Clima laboral. Yo quiero reflejar en una frase: Cuando la persona se despierta en la mañana y le aparece un dolor en la boca del estómago y le aparece un sin sabor en la boca, pensando en que tiene que ir a trabajar en esa empresa, está reflejando que el clima dentro no es el más adecuado. Cuando se despierta con alegría, con ánimo, y gusto para trabajar, qué quiere decir: estoy bien dentro de mi empresa, que el clima laboral es el adecuado.

En el plano organizacional la instalación física los métodos, los sistemas, los procesos, los procedimientos, la estructura, las funciones, la descripción de cargos, la remuneración, el sistema de carrera, la descripción de los cargos, el tipo de relaciones, la manera de cómo me relaciono, la manera cómo me reconocen, etc. Todo eso hace al Clima Laboral dentro de la organización.

Gerencia. ¿Qué responsabilidades conlleva la gerencia? Lo primero: planificación. La planificación es la única manera en la que nosotros podemos lograr certeza respecto de lo que queremos lograr. Y aunque parezca increíble, el siguiente ejemplo es válido... Cuando usted llega al fin de semana, usted sale de su casa un domingo con su familia, usted no se sube al carro y dice ahora veamos a donde me llevan..... Usted el momento que se sube al carro con su familia, sabe exactamente a donde quiere llegar, en qué tiempo quiere llegar, cómo quiere llegar y qué va a hacer cuando llegue.

En el caso de las empresas establecer el rumbo certero supone planificación. Transformela en planes, en plan estratégico, en plan operativo y llegue a resultados.

Ejecución. Controle la ejecución, monitoree, no se contente exclusivamente con elaborar el plan, ejecutarlo y controlarlo al final del período Ustedes tienen que hacer seguimiento constante durante la ejecución.

Coordinación. Coordinación de esfuerzos, coordinación de intereses, coordinación de recursos.

mente elimino los grupos dentro de la organización, asigno tareas individuales, cada uno me responde individualmente, no tiene que conversar con el compañero de al lado. Por lo tanto esa es mi manera de eliminar los grupos dentro de la organización porque yo considero que son nocivos. Resulta que la práctica es absolutamente distinta. En la organización funcionamos en base de grupos y cuando no existen grupos formales existen grupos informales. Y en los grupos informales a veces se decide cosas que no se decide en la formalidad. Los grupos informales se presentan en los recesos, los grupos informales se presentan en los almuerzos, en las reuniones sociales de la empresa, los grupos informales se presentan cuando nos reunimos como amigos y nos vamos a jugar un partido de foot ball a jugar un 40. Y todos creo que hemos pasado por esa época. Nos reunimos los amigos de la oficina en una reunión social y cuál es el tema central de la reunión social en alguna parte: cómo nos va en el trabajo. Y a veces asumimos el rol y decimos si yo fuera el gerente, y empezamos a dramatizar este aspecto. Los grupos no dejarán de existir dentro de la organización. Manejen los grupos... no les tenga temor, ubique a los grupos, administre a los grupos, procure que los grupos sean proactivos, procure que los grupos se integren, procure que los grupos apoyen hacia la consecución de los objetivos. Si hay grupos de resistencia acérquese al grupo y pregunte cuáles son las razones. Vean mis amigos, formalmente la organización le dice a usted. Usted va a trabajar en este departamento, en este puesto y sus compañeros de trabajo son a, b, z, y su jefe es éste. Eso lo obliga la formalidad de la organización. En el plano de la informalidad nadie me dice con quién puedo o debo relacionarme. Yo me relaciono con gente de otras unidades, de otros niveles. Y entonces hay una red de grupos que funcionan dentro de la organización. Debemos saber administrar los grupos...

Relaciones. Alguna vez hacía alguna encuesta en términos de ambiente de trabajo y decía: señores cómo van las relaciones.. y alguien me contestó: dos veces por semana ...

Relaciones mis amigos cómo van las relaciones entre pares. Cómo va la relación subordinado superior, cómo va la relación entre los superiores. Las relaciones son interpersonales y las relaciones son intergrupales. En el caso de ustedes hay relaciones con clientes, pueden presentarse relaciones interinstitucionales. Son aspectos que deben ser también considerados.

Estatus. Aquí debemos tener claro el siguiente comportamiento: Yo estoy actuando como persona por mantener mi statu quo... ojo, cuidado alguien se atreva a quitarme el puesto y la jerarquía que yo tengo. O manejamos otra idea mucho más transparente, mucho más liviana ... Lo que nos importa, lo primero pa-

ra nosotros es estatus de mi empresa como tal frente al contexto y los estatus interiores deberíamos entender que son pasajeros, en un momento estoy en este lugar, mañana estaré en otro lugar. NO soy propietario exclusivo del puesto que estoy en este momento desempeñando. Además, ahora hay una nueva tendencia: mientras mayor movilidad, mayor experiencia dicen los gerentes.

Clima laboral. Yo quiero reflejar en una frase: Cuando la persona se despierta en la mañana y le aparece un dolor en la boca del estómago y le aparece un sin sabor en la boca, pensando en que tiene que ir a trabajar en esa empresa, está reflejando que el clima dentro no es el más adecuado. Cuando se despierta con alegría, con ánimo, y gusto para trabajar, qué quiere decir: estoy bien dentro de mi empresa, que el clima laboral es el adecuado.

En el plano organizacional la instalación física los métodos, los sistemas, los procesos, los procedimientos, la estructura, las funciones, la descripción de cargos, la remuneración, el sistema de carrera, la descripción de los cargos, el tipo de relaciones, la manera de cómo me relaciono, la manera cómo me reconocen, etc. Todo eso hace al Clima Laboral dentro de la organización.

Gerencia. ¿Qué responsabilidades conlleva la gerencia? Lo primero: planificación. La planificación es la única manera en la que nosotros podemos lograr certeza respecto de lo que queremos lograr. Y aunque parezca increíble, el siguiente ejemplo es válido... Cuando usted llega al fin de semana, usted sale de su casa un domingo con su familia, usted no se sube al carro y dice ahora veamos a donde me llevan..... Usted el momento que se sube al carro con su familia, sabe exactamente a donde quiere llegar, en qué tiempo quiere llegar, cómo quiere llegar y qué va a hacer cuando llegue.

En el caso de las empresas establecer el rumbo certero supone planificación. Transformela en planes, en plan estratégico, en plan operativo y llegue a resultados.

Ejecución. Controle la ejecución, monitoree, no se contente exclusivamente con elaborar el plan, ejecutarlo y controlarlo al final del período. Ustedes tienen que hacer seguimiento constante durante la ejecución.

Coordinación. Coordinación de esfuerzos, coordinación de intereses, coordinación de recursos.

Control. Efectúe control no con el criterio de buscar culpables. Efectúe control para encontrar soluciones efectivas ante los problemas o imprevistos que se presenten.

Evaluación. Evalúe, compare, establezca cuál fue el nivel de logro, defina en función de aquellos resultados por qué se logró y defina también cuáles fueron los obstáculos que impidieron un mejor éxito.

Cuáles son, por lo tanto las características de nuestra organización:

1. Es un sistema probabilístico. No estamos en condiciones de establecer con absoluta precisión exactamente qué va a pasar de aquí a tres meses, un año, etc., con nuestra organización. Cuál va a ser el resultado final. El plan, los indicadores de medición y los resultados previstos, son consecuencia del análisis de posibilidades respecto del mercado, la inflación, la reacción de nuestros usuarios y clientes, entre otros aspectos.

2. Es un sistema abierto en el sentido de que el contexto influye en nuestro funcionamiento. No somos una caja cerrada. La forma cómo reaccionan nuestros clientes afecta internamente el funcionamiento de la organización. La forma cómo actuamos internamente también afecta el funcionamiento.

3. Es un sistema abstracto. Clarifiquemos, ante la pregunta: defina qué es el sistema cooperativo, con absoluta precisión, sin lugar a equívocos. Resulta que no nos es muy fácil porque hay variadas y numerosas relaciones.

4. Es un sistema orgánico es decir viviente, dinámico. Por lo tanto ninguna cooperativa tiene que darse el lujo estar estática. Si no es dinámica, si no cambia, si no genera, si no se regenera, la cooperativa morirá... Tiene que estar en constante renovación, en constante permanencia.

5. Finalmente, la cooperativa es un sistema excesivamente complejo.

Fundamentos del desarrollo organizacional:

Globalización.

Nuevas tendencias políticas y económicas.

Exigencias de clientes

Apertura comercial
Cambios tecnológicos.
Aumento de tamaño.

Definición: el proceso de desarrollo organizacional, es un esfuerzo planificado de toda la organización, no es el esfuerzo solo del gerente, o el esfuerzo planificado de la unidad responsable de elaborar planes, programas, proyectos, es un esfuerzo planificado de todos, para incrementar eficiencia, efectividad y productividad y aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.

Es necesario por lo tanto incrementar estos elementos: eficiencia, efectividad, productividad y la satisfacción de sus clientes, para el éxito de la gestión empresarial.

Variable de condición. Desarrollar la organización supone modificar la cultura organizacional. Y aquí, cuando hablamos de cultura organizacional, afecta comportamientos, actitudes, formas de pensar, principios, creencias y valores.

Primero. Antes trabajábamos con un enfoque centrado, exclusivamente en la empresa. Ahora debemos trabajar con un enfoque en el cliente.

Segundo. Antes aplicábamos una organización funcional, ahora debemos manejarnos en una organización por procesos.

Tercero. Dábamos énfasis al trabajo individual, ahora el énfasis es en el trabajo en equipo.

Cuarto. El enfoque de trabajo era un enfoque centralizado, ahora debemos pasar a un empoderamiento de los empleados, darle capacidad, darle poder al empleado para decidir antes.

Quinto. Anteriormente se consideraba a la capacitación como gasto, ahora debemos considerar a la capacitación como inversión.

El ciclo de desarrollo organizacional:

Primero. Realice el diagnóstico de situación actual. No puede planear el futuro si no conoce donde está en este momento.

Segundo. Diseñe la situación deseada. Qué es lo que usted quiere, hacia dónde quiere llegar.

Tercero. Sobre esa base elabore su plan estratégico. Defina los objetivos, y determine los recursos, los medios y acciones para lograr esa situación deseada.

Cuarto. Prepare el cambio, este tiene que ser consciente, compartido y aceptado.

Sobre esta base que son los cuatro pilares del ciclo de desarrollo organizacional, adicionalmente, sugerimos seguir la siguiente secuencia de acciones:

Defina y delimite los procesos.

Determine indicadores de procesos.

Implante los procesos y los objetivos estratégicos de mejoramiento.

Ajuste estructura y funciones.

Ajuste roles de puestos.

Evalúe los procesos y los objetivos estratégicos de mejoramiento.

Evalúe el desempeño individual.

Ajuste los salarios.

El proceso en su conjunto, moldea la cultura organizacional. Variables a considerar:

Para el diagnóstico y el diseño de la situación: Posición en el mercado, cobertura, costos, satisfacción de clientes, procesos, organización, precios, calidad y oportunidad.

En la planificación estratégica: misión, visión, valores, situación actual y situación deseada.

En relación con el cambio. Es importante trabajar con su personal, infórmeles,

infrímeles, haga análisis de expectativas, maneje la incertidumbre, explique y clarifique los roles de cada una de las personas, maneje las actitudes.

En cuanto a los procesos de acuerdo con los productos, bienes o servicios a obtener, debemos identificar quien es el proveedor, cual es el proceso que seguimos, quien es el cliente.

Finalmente, en lo referente a la organización, optemos por estructuras planas, apliquemos metodologías participativas, trabajemos con equipos multidisciplinarios, practiquemos una comunicación horizontal, realicemos una gerencia por objetivos, realicemos gestión sobre la base de indicadores, hagamos gestión compartida de recursos humanos, apliquemos un esquema de carrera vertical y horizontal en materia de desarrollo de personal, manejeamos perfiles por procesos, establezcamos un sistema de remuneración dinámica.

MODERADOR.

Realmente la conferencia del Dr. Diego Hidalgo Ruales ha sido brillante. Nos ha hecho un pasco brevemente en 21 láminas que las he contado de todo lo que es un Curso de administración Gerencial, de suma actualidad. Yo he resumido toda esta conferencia en trece puntos. Pero antes de leerlos, quisiera que vayan formulando las preguntas a fin de ganar tiempo.

El Dr. Hidalgo en su conferencia magistral nos ha indicado que es necesario las organizaciones. Esas son necesarias para realmente acompañar el cambio. Que no solamente es necesaria la tecnología, como yo les había manifestado al inicio. Que no solamente son necesarios los recursos financieros, que sin organización adecuada no vamos a lograr ningún propósito ninguna meta.

Nos ha indicado que es necesario las organizaciones orientadas al cliente. Tradicionalmente las organizaciones han sido pensadas en función, como él dijo en su última exposición como anécdota en las estructuras internas y no hemos pensado en el cliente. Y pensando en el cliente debemos saber que no solamente el cliente es el externo, aquel que nos va a servir para demandar los productos y obtener una rentabilidad. Sino que los primeros clientes que tenemos nosotros hacia adentro de las organizaciones somos nosotros mismos. Somos los primeros clientes que debemos estar satisfechos con nuestras organizaciones.

También nos ha indicado que las estructuras deben orientarse hacia una organi-

zación plana. Dejarnos de las estructuras piramidales donde han existido demasiados niveles. Realmente esa es una tendencia moderna que se está dando en todo lo que tiene que ver con las organizaciones y los procesos de administración. Eso hace que las estructuras tengan que ser orientadas hacia los procesos y no a los departamentos o divisiones internas.

También nos ha señalado que es necesario contar con verdaderos líderes y nos ha manifestado que líder no se hace con un membrete de jefe, nadie es líder porque le pongan un membrete. El líder es una persona, como él bien lo señaló, aquella que hace que otras personas lo sigan para lograr metas y propósitos positivos para toda la organización y la colectividad.

También ha señalado la necesidad de la tecnología, pero no la tecnología en sí, solamente aparatos electrónicos o tecnología en cuanto a procedimientos o programas. La principal tecnología y el principal activo de una empresa no son los edificios, no son las máquinas, no son las computadoras, ese principalmente activo y la razón de ser de todo lo que existe es el hombre. Sin el hombre no hay nada. Entonces, la tecnología debe estar orientada hacia la capacitación.

Nos ha señalado que la capacitación no es un gasto. Y allí existe un tremendo error de las administraciones cuando en época de crisis lo primero que cortan es la capacitación. Tremendo error... justamente en estas épocas de crisis, de transición, lo que más se requiere es capacitación y lo correcto es invertir, es una inversión en capacitación para que esa gente pueda atender al reto que significan los cambios y las crisis.

Crear un clima adecuado en la organización. Realmente lo que él decía yo me decía tanto porque cuando hay un clima de incertidumbre, cuando uno nunca sabe a qué atenerse, cuando todo es incierto, realmente uno se deprime y no trabaja, pierde la eficiencia, pierde la productividad, pierde la eficacia. Entonces, eso es fundamental.

Tener clara las funciones gerenciales. Realmente este es otro de los problemas que se dan en las organizaciones donde se ponen a las personas a servir a dios y al diablo al mismo tiempo. Y eso no es posible. Cuando no existe una declaración de funciones, no se puede trabajar.

También nos ha hecho una relación en función de que las organizaciones son verdaderos sistemas. Y es verdad, él ha hecho una síntesis de lo que es la estructura

de las organizaciones por sistemas. Y nos ha explicado que las empresas son sistemas iguales que los seres humanos. Que las empresas son seres vivos en el sentido de que son sistemas abiertos, que para su funcionamiento toman del entorno del medio ambiente todos los recursos que requieren y a su vez proporcionan a ese mismo sistema o a ese mismo entorno los recursos o los bienes que producen.

Entonces, es importantísimo que nosotros los administradores conozcamos qué pasa con nuestro entorno y que realmente las empresas son eso: sistemas dinámicos, sistemas vivos, sistemas probabilísticos y que son extremadamente complejos.

Él pedía una definición de lo que era una cooperativa y, realmente que difícil definir, porque los sistemas son difíciles de definir.

Y también nos había manifestado que las organizaciones están orientadas a la eficiencia y productividad. Y aquí vale recordar que el Ecuador está campeonando entre la ineficiencia en el mundo. Realmente ese es un problema que nosotros debemos hacer un acto de contricción un mea culpa... y saber que realmente tenemos que mejorar y tenemos que cambiar.

En las exposiciones anteriores se hablaba de que realmente ya no podemos empujar la tasa activa hacia arriba, pero que tampoco podemos bajar al piso la tasa pasiva para abrir el GAP o el margen financiero que nos quedaría de la intermediación financiera. Entonces cómo hacerlo, por Dios... la única manera es siendo eficientes, la única manera es siendo productivos, e ahí la importancia de las estructuras. Realmente los gastos financieros no lo vamos a poder modificar, pero donde sí podemos apuntar a mejorar es en los gastos de estructuras, aquellos gastos necesarios porque ahí también vale la pena aclarar que no son gastos innecesarios o improductivos, son necesarios pero que tienen que ser mínimos y ahí la importancia de la innovación, de la creación de nuevas estructuras organizativas.

Y ahí decía el Dr. Hidalgo, crear una cultura organizacional. También nos señalaba que era necesario romper los paradigmas. Por ahí hay un libro que lamentablemente no me acuerdo el nombre de su autor que dice: Si no está roto, rómpalo por Dios... Entonces, eso es necesario, romper paradigmas y realmente en los hombres nos conducimos por paradigmas. La cultura que tenemos es paradigmática. Y realmente nos resistimos a los cambios....

Nos ha mencionado y nos ha hecho un recuento breve de lo que es la planificación estratégica y él señalaba a un estudioso de la administración un profesor chileno, para decirnos que en esta época de crisis como vamos a planificar, y ese ha sido uno de los problemas de ... pero sin planificación no hay horizonte, no hay puerto de llegada.

Entonces, de todas maneras, con tempestades o no, hay que definir un plan para poder llegar a puerto de alguna manera.

Finalmente, hay que aceptar el cambio y estar preparado para él. No hay que reaccionar ante el cambio sino que hay que estar preparado para actuar. La diferencia entre reaccionar y actuar es que yo reacciono de alguna manera abrupta, no sé que hacer, pero cuando tengo un plan definido sí sé por qué puerta salir, si es que hay una situación difícil en un momento dado.

Gracias.....

Iniciamos el período de preguntas y respuestas.

Pregunta: Qué cambiar primero, a los empleados o a los administradores.

Respuesta:

En este caso hay que hacer un trabajo compartido y conjunto. Si el nivel superior de la organización no está convencida de las ventajas del cambio, por favor, no genere esfuerzos porque no va a lograr resultados.

Pregunta: El sueldo es motivante o no, por qué

Respuesta:

Las investigaciones respecto de la motivación hacia el trabajo indican que la remuneración está en el cuarto o quinto lugar de la motivación. Cuando se le pregunta a la gente por qué trabaja, dice: como primera respuesta: estabilidad. Segunda, respeto como persona. Tercera, posibilidad de promoción y desarrollo personal y profesional. En el quinto o sexto lugar, aparecen las respuestas respecto de la remuneración.

Pregunta:Cuál es el papel actual de la oficina de Organización y Métodos

Respuesta:

Yo diría que habría que cambiar la tradicional forma de nombrarla. Organización y Métodos nos da la idea de que es una oficinita encargada de elaborar organigramas, procesos y manuales... Debemos manejar la idea y el concepto de desarrollo institucional o de desarrollo organizacional que incluye, que abarca muchos más aspectos de los ya mencionados. Incluye clima laboral, incluye relaciones, incluye todos los aspectos que hemos visto en la Conferencia.

Pregunta:Cuál es el perfil ideal del gerente de una cooperativa.

Respuesta:

Bien difícil plantearlo en pocos minutos, pero me atrevería a plantear lo siguiente:

Obviamente que a más de la experiencia que debe tener y del conocimiento específico sobre el asunto que debe gerenciar. Yo diría que al menos debería plantear cuatro tipos de comportamientos, a mi criterio absolutamente indispensables: Debe ser una persona proactiva, debe tener la capacidad y habilidad para poder trabajar en equipo, debe tener seguridad y confianza en sí mismo y debe ser una persona que sepa tomar las decisiones con oportunidad y con agilidad.

Pregunta: Podría ejemplificar una estructura plana para una cooperativa de ahorro y crédito de ámbito medio...

Respuesta:

Igualmente difícil, pero de lo poco que conozco, allí ustedes tienen un Consejo Administrativo, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia General. Este sería el nivel deseable. El resto de la organización usted puede organizarla de acuerdo con el plan operativo o con el plan estratégico que usted formule para el efecto, ahí podrá crear grupos de trabajo, unidades administrativas, hacer asignaciones personales e individuales, en este caso.

Pregunta: Los niveles institucionales se deben establecer por funciones, títulos o salarios..?

Respuesta:

Los niveles institucionales deben establecerse en función de los requerimientos de la planificación. Eso le va a decir a usted qué es lo que requiere, cuántos niveles requiere para la organización.

QUINTA CONFERENCIA

FUSIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS ENTRE INSTITUCIONES COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

EXPOSITOR: LCDO. FEDERICO CUESTA

MODERADOR: AB. CARLOS NARANJO

En los últimos años y a propósito de la globalización, a propósito de la expansión económica, se ha extendido y se ha puesto de moda, por decir lo menos, términos tales como Alianzas estratégicas, joint venture, la compra de empresas. Siempre estuvieron de moda, a su vez, el Cartel, el Trust, como formas de asociación o de unión empresarial. Siempre estuvo y al paso que vamos, siempre seguirá estando, también de moda, como un mecanismo de unión empresarial la Fusión.

Y es precisamente la fusión y las alianzas estratégicas también como forma de unión empresarial, el tema que nos anima en esta mañana, don Federico Cuesta.

Vamos a conocer ¿qué es una fusión?, ¿es una simple unión...?, ¿es una disolución...? ¿implica una liquidación...? El por qué de una fusión, la conveniencia, inconveniencia, la oportunidad, la importancia de la fusión, tal vez no será mejor una alianza estratégica en lugar de una fusión, en el sentido estricto de la palabra, o de una fusión propiamente dicha...? El para qué de una fusión. Será únicamente para eliminar la competencia...? para ampliar el mercado, para aumentar el número de socios, para aumentar el monto de capital, ¿en fin... para mejorar los servicios tal vez...? Será solamente para eso... ¿necesaria, conveniente, inconveniente u oportuna una fusión...?

Cuándo es saludable, cuándo es oportuna una fusión y cómo hacer una fusión, cómo llevar adelante una fusión. No es solamente ni puede quedar únicamente en la intención de fusionarse. No es fusión ni puede quedarse únicamente en el plano de análisis de los activos y pasivos, el número de socios, del monto de aportaciones de ellos, de la cartera vencida o por vencer, la antigua o la moderna, etc... No, la fusión es un acto jurídico...? es un acuerdo jurídico...? o es un contrato, desde el punto de vista jurídico.

Qué ocurre con los socios que no participan de la fusión...? qué efectos nos va a

traer la fusión sobre los socios, sobre los activos, sobre los pasivos, sobre las aportaciones, sobre los intangibles, sobre la necesaria reforma al estatuto, los trabajadores, en fin, sobre la organización misma de la nueva cooperativa naciente, de la nueva institución consecuencia de la fusión. Y para ello precisamente nos reunimos en la próxima hora a escuchar a don Federico Cuesta. Les agradecería a todos los compañeros cooperativistas participantes en este evento que sin perjuicio de que haya o no concluido la intervención del Lic. Cuesta, puedan ir entregando las preguntas, a efecto de ir las procesando anticipadamente o analizarlas anticipadamente, de esa forma ganaremos un tiempo precioso, hoy que es tan en caso.

El Lic. Federico Cuesta es Licenciado en Administración de Empresas, y ha efectuado Consultorías de Diagnósticos Empresariales, Capacitación en el Sistema de Perlas, por cuenta del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito en Jamaica. Ha participado como Capacitador precisamente en el tema mencionado igualmente en la República Dominicana. Ha efectuado pasantías en Estados Unidos y en varias cooperativas empresariales también en Surinam. Ha intervenido como Expositor en el Congreso Latinoamericano de Cooperativas de Ahorro y Crédito efectuado en Estados Unidos y en el Congreso Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito efectuada en Paraguay, así como en la Convención sobre Mercadeo para Cooperativas de Ahorro y Crédito igualmente del WOC-CU.

Escuchemos, como el Lic. Cuesta sacia las inquietudes sobre la Fusión, en el entendido de que solo con esta Exposición será imposible evacuar todo el tema, tan amplio, tan extenso de la Fusión que amerita prácticamente una casi cátedra o un casi curso solo sobre Fusiones. En todo caso van a tratar de ver satisfechas la mayoría de sus inquietudes.

LIC. CUESTA:

Señoras y señores, buenos días. Muchas gracias por su presencia.

Antes de entrar directamente al tema de Fusiones, resulta muy necesario que comprendamos el entorno y todos los aspectos coyunturales que implican el desembocar en una integración cooperativa como es una Fusión. Es por eso que vamos a hacer una retrospectiva de algunas consideraciones generales, algunos conceptos y preceptos que sin duda alguna muchos de ustedes los tienen en men-

te caso de ninguna manera vamos a redundar en ellos, sino simplemente refrescarnos e irnos ubicando y empapando de todo lo necesario para tener una visión clara, precisa y definitiva de lo conlleva un proceso de Fusión.

Nuestra identidad. Por qué somos cooperativistas... por qué nos llamamos cooperativistas. Considero, o considera el Consejo Mundial que nos llamamos cooperativistas porque tenemos valores cooperativos, tenemos valores éticos, tenemos principios cooperativos que debemos defenderlos siempre y en cada una de nuestras acciones y, principalmente nuestra entidad, diría yo, está de alguna manera fundamentada en las diferencias que tenemos con la banca.

Cuáles son los valores cooperativos. La actividad de las cooperativas está regida y signada por un conjunto de valores que la misma Declaración de Identidad de Cooperativas de la Alianza Cooperativa Internacional describe así: "Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad social, democracia, igualdad y equidad". Y siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas de ahorro y crédito creemos en los valores éticos, de honestidad, transparencia, humanidad, justicia y solidaridad.

Consecuentemente de esto, se promulgaron 7 principios cooperativos. Estos principios cooperativos son los lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica los valores que hemos mencionado.

El primer principio de: "Membresía abierta y voluntaria", señala que las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios, a aceptar responsabilidades que conllevan la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

El segundo principio, que señala él: "Control democrático de los miembros", señala que las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante sus miembros, en donde un socio tiene un voto.

El tercer principio, que señala la participación económica de los miembros, señala que los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de una cooperativa, por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la organización cooperativa. Usualmente reciben una com-

pensación limitada si es que la hay sobre el capital suscrito como condición de membresía. Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas mediante la creación de reservas institucionales que serán indivisibles. Los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades, según lo apruebe cada una de las asambleas.

El cuarto principio de autonomía e independencia, muy importante, nos dice que las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si estas organizaciones entran en acuerdos con otras, incluyendo gobiernos, tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros. De esta manera podrán mantener la autonomía.

El quinto principio señala: las cooperativas deben brindar educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y demás funcionarios. De tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general y deberán informar particularmente a los jóvenes creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

El sexto principio nos dice que las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e inclusive internacionales.

El séptimo principio nos dice que la cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de la comunidad a la que se debe por medio de políticas aceptadas por todos sus miembros.

Antes de entrar al cuarto punto que nos señala nuestra identidad como entes y elementos cooperativistas, y me refiero al de las diferencias con la banca, deberemos necesariamente conocer cuáles son las semejanzas con la banca, porque tenemos semejanzas, si posteriormente visualizaremos con mayor objetividad las diferencias.

Cuáles son las áreas comunes. Yo he puesto apenas tres. Primero el mercado financiero. Tanto las organizaciones cooperativas como las organizaciones bancarias o sociedades anónimas, propenden tener una diversidad, de productos y ser-

vicios financieros y asignar precio a cada uno de ellos.

El mercadeo de imagen se constituye en otra de las áreas comunes entre las dos instituciones. Ambas hacen publicidad y promoción. Las dos cuidan y velan, mantienen una imagen institucional. Las dos organizaciones incurren en un reclutamiento y remuneración de recurso humano especializado.

Y, la solidez institucional. Aunque parecería chistoso señalar esto, pero también los bancos se preocupan de alguna manera por el nivel de morosidad, las cooperativas totalmente.

La provisión para préstamos incobrables está fijada por regulaciones previstas en la ley y por disciplinas financieras también, así como las reservas institucionales y los niveles de liquidez.

Las cooperativas de ahorro y crédito se asemejan en muchas áreas a las sociedades anónimas, a los bancos. Realmente pudiéramos enumerar otras áreas que son comunes en las operaciones de la banca y de las cooperativas de ahorro y crédito. Pero las cooperativas tienen una gran diferencia. Las cooperativas de ahorro y crédito tenemos un corazón muy diferente. En eso radica nuestra identidad y en base a ese espíritu cooperativista, ese espíritu que nos mueve hoy día a estar aquí podemos plasmar en los siguientes cuadros las diferencias con la banca.

Comparación: cooperativas de ahorro y crédito vs. Sociedad anónima. Las cooperativas de ahorro y crédito tienen una asociación abierta; libre entrada y salida de dueños, la sociedad anónima tiene un control restringido sobre los dueños.

Las cooperativas tienen ecuanimidad de derechos y responsabilidades y tratos, es decir a todos por igual, la sociedad anónima los derechos, responsabilidades y el trato son absolutamente selectivos.

La cooperativa de ahorro y crédito es absolutamente democrática. Un asociado un voto, la sociedad anónima practica la autocracia en donde una acción equivale a un voto.

La cooperativa hace negocios con todos, como principio fundamental del cooperativismo, negocios con todos. La sociedad anónima simplemente lo hace con pocos y selectivamente.

La misión económica. La misión económica de las cooperativas es la recuperación total de gastos y destinar los excedentes fundamentalmente para la capitalización de la institución. En la sociedad anónima la misión económica es maximizar las ganancias para los accionistas.

En la cooperativa la reserva de capita, es decir ya conocido capital institucional es indivisible y mancomunado. Pertenece absolutamente a todos los dueños, en la sociedad anónima esta reserva de capital es dividida entre los pocos accionistas.

En una cooperativa de ahorro y crédito existe pago limitado sobre los dividendos y las aportaciones no tienen plusvalía puesto que las aportaciones no pueden ser negociadas en los mercados bursátiles o extra bursátiles. En la sociedad anónima el pago de dividendos y plusvalía sobre las acciones no tienen ningún límite.

Una última comparación. La cooperativa cuando existe liquidación de activos es sin beneficio económico para los asociados porque la reinversión es automática. En la sociedad anónima la liquidación de los activos involucra el reparto de excedentes entre los accionistas.

Pero, las cooperativas de ahorro y crédito, más allá de los principios filosóficos que hemos visto, los principios cooperativos y éticos que hemos visto, considero que las cooperativas tienen una razón de ser, una razón fundamental de ser, que viene intrínseca en la misma palabra cooperativa. Es muy sencillo, la razón de ser será brindar el mejor servicio, esa es la razón de ser, eso es lo que esperan todos los asociados, eso es lo que espera la gente, tener a su cooperativa como la principal institución financiera.

Pero al hablar de brindar el mejor servicio, estamos hablando de libre acceso sin trabas, sin dificultades que todos puedan acceder a la cooperativa. Como hablamos visto y ratificando uno de los principios cooperativos deberemos tener productos y servicios de calidad. Ese A+ que ven allí, además de ser un tipo de sangre es el símbolo de calidad total y ese tiene que ser uno de nuestros principales lineamientos. Además, para poder satisfacer toda esa demanda que exigen nuestros asociados, deberemos tener una suficiente diversidad en nuestros productos tanto de colocaciones como de captaciones, si no, no podríamos cumplir con nuestra razón de ser y, a la vez, el precio que se asigne a todo el componente de la cooperativa deberá ser estrictamente justo.

Con ese pequeño preámbulo vamos a conocer cuáles son los nuevos escenarios al

que nos vamos a enfrentar o al que ya nos estamos enfrentando. Todos estos componentes, como ustedes podrán ir apreciando, llevan a un entendimiento veraz de por qué podría ser la fusión o una alianza estratégica una alternativa de integración o quizá una importante alternativa de integración.

Primero la globalización que se habló ya, que le vamos a extender un poco más. Qué es la globalización...? este concepto apareció en los años 80 en las Escuelas Americanas de Negocios: se utiliza para designar a un complejo movimiento de fronteras económicas y de des-regulaciones, lo cual permite que las actividades económicas extiendan su campo de acción por el mundo entero.

Globalización es el libre comercio a nivel mundial, es decir, es la mundialización de los mercados, es la liberalización de todas las economías. Ha fomentado los convenios de libre comercio o tratados de libre comercio. Este fenómeno viene respaldado por el desarrollo inminente de la tecnología, la alta calidad de los instrumentos de comunicación y en proporción sus bajos costos han contribuido mucho a la globalización de la producción, especialmente en los mercados financieros. Al desplazamiento de inversiones debe añadirse la competitividad internacional ejercida por países en desarrollo, sin embargo la mundialización de la economía aunque mantiene una tendencia fuerte, se concentra de momento en torno a unos cuantos países y en un número restringido de sectores que podríamos llamar privilegiados, como es el caso de las telecomunicaciones, el caso del sector farmacéutico, el sector energético y nosotros, quienes brindamos servicios financieros, somos privilegiados.

Hoy día, partes de un producto se fabrican en Brasil, otras en Taiwán, otras en Perú, en Ecuador inclusive, otras en Méjico para finalmente todos estos componentes ser ensamblados en Chile y comercializados en Europa, Asia y África. Ese es un típico ejemplo de lo que es y significa globalización.

El gran juego del mundo, señores, se llama "velocidad". Y el mundo se está dividiendo en dos, en las naciones que reaccionan rápidamente a los cambios y las naciones de reacción lenta a los cambios. Entonces, quien va a sobrevivir... evidentemente el que aprenda más rápido que la competencia. Ese es el que va a sobrevivir.

Colegas, amigos y compañeros: estos son tiempos de aprender, pero también de desaprender aquellas cosas que hemos hecho en forma equivocada durante muchos, muchos años. Es tiempo de reaprender nuevos horizontes, de abrir nuestras

mentos y nuestro entendimiento para nuevas alternativas y nuevas visiones de trabajo. Es momento de apartarnos y definitivamente de pretensiones personales y ser fieles a los valores cooperativos. De practicar lo que por años hemos venido predicando, ahora es el momento, es hora de actuar para poder comprender hacia donde vamos y descubrir qué es lo que verdaderamente queremos, vislumbrar con claridad el futuro del movimiento cooperativo. No más actitudes pusilánimes exige el mundo, es tiempo de tomar decisiones.

No tenemos que temer a la competencia, no. Debemos temer a nuestra propia incompetencia y debemos y tenemos que entrar al mundo del cambio a la velocidad que este exige. Ya no se puede esperar más. Las naciones pobres se harán más pobres, las naciones ricas se harán más ricas todavía, a menos que se hagan los cambios estructurales y radicales a una altísima velocidad.

El siguiente escenario se llama "dolarización". Este escenario entró en vigencia en enero de este año, como el esquema monetario en el cual regirá el futuro de nuestra nación, precisamente para devolverle la credibilidad a la moneda, a todas las transacciones comerciales. No es un nuevo modelo económico, pero de hecho cambia las estructuras económicas y de comportamiento en la sociedad.

Qué efectos nos trae la dolarización: baja de las tasas de interés? que aunque es muy difícil que lleguen en el corto plazo a niveles internacionales, por lo menos por lo llamado riesgo país y la diferencia de productividades a mediano plazo tenderán a colocarse en esos niveles. En consecuencia, la reducción del margen financiero, que es la diferencia entre las tasas activas y pasivas.

Como tenemos en nuestros gastos administrativos y operativos un gran componente fijo, gastos que se dan aunque no crezcamos, ahora vamos a tener que cubrirlos con menos cantidad de dinero producto de nuestro negocio de compra y venta de dinero, precisamente. Antes, en el pasado, todas las ineficiencias las cubríamos con el gran margen financiero. Hoy, eso ya no es posible.

La desintermediación financiera producida por la baja de tasa de interés y la menor cantidad de dinero líquido que podrá guardarse en casa. La pista de baile de las inversiones se cerró, todos sabemos perfectamente esto, ahora deberán tenderse al crédito por cuanto en préstamos se gana una tasa mucho más alta, el entorno de la inversión es muy superior.

Los clientes se fijarán en la rapidez del servicio crediticio y los servicios financie-

ros colaterales que brinde su institución financiera.

Otro escenario se presenta en la legislación. La liberalización de los sistemas financieros, todo esto es conocido por ustedes, estamos viviendo, la eliminación de beneficios, es decir la equiparación de oportunidades. Existirá mayor supervisión gubernamental a través de la tecnificación de la misma y se estandarizarán definitivamente para todo el sector financiero normas contables e inclusive algunas normas y políticas operativas. Consecuentemente, la competencia será más fuerte y dinámica, las empresas aumentarán de tamaño, tendrán una tecnología de punta, consecuentemente y en proporción sus costos serán más bajos y se podrá competir en igualdad de condiciones.

En marketing, en mercadeo. Se amplía la oferta de productos y servicios, habíamos hablado en el cuadro de la razón de ser de las cooperativas la cantidad de productos y servicios que podamos ofrecer será determinante, así como la orientación hacia el servicio al cliente en toda la organización. Por fin vamos a pensar en el cliente como nuestra fundamentación de servicio. Haremos mucho énfasis en fuerza de ventas y se ampliarán las redes de puntos de servicios tanto propios como en alianzas estratégicas.

La aparición de nuevos grupos financieros como bancos fusionados y bancos extranjeros vendrán a este país que tiene estabilización monetaria. Se desarrollará importantemente el sector de seguros, así como los servicios fiduciarios y bursátiles en donde ya el mercado monetario dejará de tener vigencia y entrará y volverá con mucha fuerza a funcionar el mercado de capitales. Los fondos de pensiones, estamos viendo como crecen a raudales día a día, así como los centros de procesamiento de tarjetas, y el negocio electrónico y la creación de redes de puntos de servicio, operaciones en línea y comunicaciones.

Pero cuál será nuestra principal herramienta. Qué deberemos hacer. Qué actitud es la que tenemos que asumir. Señores... tenemos que lograr madurez. Y qué es la madurez...? Cómo logramos madurez... Madurez no es otra cosa que la capacidad de cambio para ser mejores, voy a repetir: Madurez es la capacidad de cambio para ser mejores. Si queremos aprender, tenemos que entrar al mundo de la excelencia, porque la excelencia es la nueva y auténtica competencia, no hay otra alternativa ya, deberemos ser excelentes en lo que hacemos, deberemos ser excelentes en nuestras organizaciones y qué debemos hacer para lograr... Primero un reacondicionamiento de nuestra actitud. La productividad es una actitud fundamental, el que quiere ser productivo es productivo. En las empresas de ex-

celencia la gente no tiene que hacer las cosas, la gente quiere hacer las cosas... en la empresa mediocre la gente tiene que llegar temprano a su trabajo, en las empresas de excelencia la gente quiere estar allí, quiere estar en su puesto de trabajo, quiere sonreír; la gente quiere atender al público con desapego y entusiasmo, esa es la gran diferencia.

Cuando hablamos de un cambio de actitud, se trata de darle motivos a nuestra gente, a nuestros funcionarios y empleados, es decir a nuestros trabajadores para que quieran hacer las cosas.

Hay respuestas, afortunadamente hay respuestas y en el sector financiero en general hablamos de fusiones, adquisiciones, asociaciones porque cada uno quiere ser más grande y más fuerte, quiere aumentar su tamaño, cada cual más eficiente y más rápido que los competidores.

Qué hay con las cooperativas...? Particularmente las cooperativas deben hacer frente a los efectos de desregulación. La liberalización de la economía y los cambios que esta impone. Las cooperativas hacen negocios en una economía de mercado, por lo tanto es imperativo que consagren más fuerza para enfrentar una competencia más fuerte y lograr servir mucho mejor a sus asociados.

Qué condiciones resultan necesarias para sobrevivir...? Tres fundamentalmente. Primero, solidez patrimonial. Debemos insistir, debemos reiterar en la importancia de que las organizaciones cooperativas destinen sus excedentes a fortalecer las reservas institucionales. Eso se llama solidez patrimonial, consecuencia de que hoy en día casi todas las cooperativas tienen solidez patrimonial, tienen solvencia. Es el hecho de que ninguna de estas organizaciones sucumbió ante la crisis financiera y bancaria, pero sí 17 bancos.

La segunda condición será, una excelente administración. Deberemos especializar a nuestros funcionarios, a nuestros empleados en las áreas en las que ellos trabajan y deberemos ejecutar un todo para poder lograr los objetivos que hoy estamos planteando.

Y tercera condición, ahora sí la integración absoluta del movimiento cooperativo será vital para enfrentar todos estos nuevos escenarios.

Un movimiento cooperativo conformado por pequeñas y medianas empresas presentan dificultades por el aislamiento de cada una de ellas, se debe buscar integración para ofrecer servicios de vanguardia mejores que la competencia, con un gran valor agregado para los asociados y promocionando una economía más hu-

mana y más justa.

En la Conferencia Regional de la ACI en 1996 ya hubo un pronunciamiento al respecto, es decir 4 años antes de esta fecha, ya se vislumbraban todos estos cambios y estos nuevos escenarios y todo este componente. Y un conferencista, dijo, me voy a permitir leer literalmente: "En el mundo de las finanzas donde se encuentran los competidores de gran talla es esencial que las unidades del medio, es decir las cooperativas de ahorro y crédito se agrupen, estas cooperativas no pueden actuar más como si fueran autosuficientes porque solas no pueden enfrentar a todas las instituciones rivales." Fíjense, cuatro años antes...

Afortunadamente tenemos a nuestro alcance los suficientes recursos y capacidades. Los recursos y capacidades necesarios para sobrellevar con éxito el reto impuesto por estos procesos y me refiero a que debemos empezar por el establecimiento de redes físicas y tecnológicas de avanzada para que se pueda integrar eficazmente a las cooperativas con conceptos estandarizados ya sean éstos a nivel de la adopción de políticas y reglamentos comunes, de procedimientos operativos que permitan a las organizaciones aperturarse hacia nuevos mercados en donde, entre otras cosas, se deberá consolidar una sola imagen de todo el movimiento cooperativo de ahorro y crédito. Esto señalará el camino para que con éxito se conformen alianzas estratégicas y fusiones. Las cooperativas deberán incursionar decididamente en la creación de nuevos productos y servicios financieros exclusivamente. La especialización entrará como una fortaleza para el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito, así también se deberá incurrir en el mundo plástico tarjetas de crédito, tarjetas de débito desarrollo de tarjetas inteligentes, el negocio de seguros y otros, así como la investigación y desarrollo de nuevos segmentos de mercado, lo que obligadamente conllevará a un cambio de la estructura operacional.

Es decir, nos deberemos volver más dinámicos y agresivos mercadológicamente hablando. Las dirigencias, gerencias, jefaturas, como consecuencia del cambio de actitud, que hablamos anteriormente, tendrán una mayor capacidad de criterio y pensamiento estratégico en donde se pondrá a prueba todo el potencial creativo e innovador de las cooperativas de ahorro y crédito, para que el valor agregado de los productos que ofrezca la cooperativa se constituyan en elementos diferenciadores de la competencia, para esto, como es lógico, se debe contar con un esquema completo de marketing que soporte todas las acciones y estrategias a implementarse.

La necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento obligadamente empujará a las organizaciones al acercamiento de nuevos nichos de mercado. Las organizaciones cooperativas de ahorro y crédito concebirán todo este proceso como un proceso de inversión, que lo harán con sensatez y probidad, utilizando todos los elementos técnicos disponibles.

Las instituciones cooperativas deben modernizarse y deberán entrar en un proceso de racionalización. Tema que lo veremos seguidamente. Como vemos colegas, esto es un verdadero reto, es un reto decisivo y definitivo.

Qué es racionalización...? Racionalización es la tendencia de buscar en la razón el fundamento y la justificación de procedimientos, eso es racionalización. Qué áreas comprende, o qué involucra todo este precepto de racionalización...comprende todas las áreas operativas y funcionales, pero especialmente los componentes de tecnología, el desarrollo del recurso humano y el fortalecimiento de la posición patrimonial. Busca enfrentar las bajas barreras de entrada en el sector cooperativo, busca sobrevivir en un mercado de fuerte competencia por servicios, además, la racionalización enfrenta la reducción de los márgenes de intermediación financiera.

Además, la carrera por el cliente mediante una mayor presencia, mejor uso de la tecnología será un elemento fundamental en este cambio de actitud. Así como la adopción definitiva de estándares internacionales, todo esto ligado en todo este contexto, en todos estos nuevos escenarios para que a la final se logren de alguna manera como alternativa válida la formación de grupos financieros.

Para actuar con racionalidad y tener éxito en nuestras acciones deberemos guardar, con mucho celo, las siguientes disciplinas que de alguna manera resumen y engloban lo que he expresado y que deberían ser homologadas en todo el movimiento cooperativo de ahorro y crédito:

1. No a la dependencia externa. Esto quiere decir que no se debe recurrir a endeudamiento para solventar los requerimientos de financiamiento del activo productivo. Creemos y queremos que la movilización del ahorro se constituya en la principal fuente de recursos.

2. Seguir manteniendo y demostrando una información financiera pulcra y transparente, haciendo eco a uno de los valores éticos que habíamos señalado al inicio de esta exposición.

3. Los productos y servicios financieros deberán ser altamente competitivos ofreciendo a los asociados una verdadera gama de posibilidades de colocación y captación.

4. Deberemos ser guardianes en preservar una imagen institucional que denote solidez, solvencia y profesionalismo, así como será fundamental el manejo y difusión de esta imagen, tanto internamente en la organización como hacia la colectividad.

5. Resulta imperativo que las cooperativas de ahorro y crédito apliquen una administración financiera eficiente y oportuna para que disciplinen sus operaciones utilizando los conceptos de calce de plazos. Es indispensable que esto suceda ahora, de esta manera, se logrará incrementar sustancialmente el retorno de los recursos colocados.

6. En materia de crédito la disciplina señala que es muy importante que para la concesión de préstamos se efectúe y analice primordialmente la capacidad de pago del sujeto de crédito y no sea el apalancamiento obligatorio o mejor conocido como encaje (mal llamado encaje) el que determine la condición de aprobación de una operación crediticia. Las cooperativas deben propender a la movilización del ahorro.

7. El manejo empresarial de las cooperativas de ahorro y crédito garantizará el fiel cumplimiento de la doctrina cooperativista, porque recordemos señoras y señores, que mientras más empresarial sea una cooperativa de ahorro y crédito, más social podrá ser.

Fusión por integración: cuando dos o más organizaciones se unen en igualdad de condiciones para crear una nueva entidad más fuerte. Cuando existe una fusión por absorción, significa cuando una cooperativa mantiene ventajas significativas sobre otras, y por ende las absorbe. Una acción que refleja integración de actividades servirá para atacar una zona o sector específico y en forma conjunta, reducir los costos con la integración de servicios.

La asociación será otro tipo de acción. Varias organizaciones cooperativas se unen y crean un ente verdaderamente representativo que puede ser un consorcio, un colegio, o cualquier otra figura de esta índole, además, una acción que es fundamental será una reestructuración del modelo organizacional de las cooperati-

vas, y yendo un poco más allá, entrar en una reingeniería de procesos, en donde la organización rediseña sus procesos para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado.

Y, finalmente, las alianzas estratégicas se constituyen en otra de las acciones fundamentales, quizá la más cercana, la que está más a nuestro alcance, en donde varias cooperativas establecen vínculos operativos para el desarrollo de servicios o de nuevos productos financieros.

Con todo este contexto, en el marco de todo lo que hemos visto, vamos a tocar el asunto que nos ha traído a esta reunión, es el tema de fusiones y como definición tenemos que es una unión jurídica de varias sociedades para organizar una entidad unitaria que sustituye a una pluralidad de organizaciones con el objeto de mejorar la condición financiera y la oferta de servicios para todos sus asociados.

¿Qué motivos podemos tener? ¿qué nos impulsaría para fusionarnos? para establecer alianzas estratégicas. Hay motivos de carácter técnico para complementar actividades, por ejemplo. También hay motivos económicos para suprimir la competencia en un mercado reducido, en un mercado limitado, en donde la reducción de los costos garantizarán la rentabilidad de estas alianzas, de estas fusiones. Hay motivos financieros relacionados con requerimientos de capitales, así mismo disminución de riesgos, y también hay motivos legales resultado de la imposición de la ley, incluso con plazos establecidos, esos son algunos de los motivos, deben haber otros, ustedes deben conocer otros, pero estos son los que engloban un proceso, engloban un inicio de proceso de fusión e integración.

Pero, además, no todo va así. No todas las condiciones están dadas así. Lógicamente en un ámbito democrático puede y de hecho ha habido y conocemos oposición para hacer tipo de integración. Y oposición que generalmente proviene de los dirigentes de las cooperativas. Los dirigentes temen perder el control sobre la cooperativa, ese es el principal elemento, el No. 1, los dirigentes dicen: y ahora... ya no voy a tener cooperativa, ... y vamos viendo lo equivocados que están.

Segundo, creen que van a perder prestigio porque les conocieron siempre como dirigentes y ahora ya no lo van a ser, entonces, cada vez que sucede cada una de estas posiciones nos estamos alejando más y más, primero de nuestros valores cooperativos, segundo de nuestros valores éticos, estamos incurriendo en ambiciones personalizadas, en ambiciones que sólo queremos para nosotros.

Otra razón de oposición es que las cooperativas, dicen, y sus asociados temen perder su identidad y esto fue recopilado literalmente de un dirigente cooperativo. Y la pregunta es: ¿Qué dice el resto de 15.000 socios? Los 15.000 socios piensan que la cooperativa va a perder su identidad o piensan que las cooperativas van a aumentar la cantidad y la calidad de los servicios que ofrecen. Esas son palabras de personas que lo han dicho en su momento.

Otras, el cambio de políticas de operación sobre todo de crédito que este si es tema temerario de oposición y saben algunos dirigentes, va a cambiar la modalidad de crédito de las cooperativas que se van a fusionar, algunos procedimientos se volverán más técnicos, más estrictos pero menos burocráticos y quizá ahí radique un elemento de oposición cuando precisamente lo contrario es actuar en aras de los principios y fundamentos cooperativos.

Cuando hablamos de estos temas de oposición a un proceso de integración, bien cabe un punto de reflexión en este sentido. Es interesante ver, estoy casi seguro que todas las personas que estamos aquí, o la mayoría, yo quisiera ser absoluto en mis apreciaciones, pero si la mayoría de personas que estamos aquí no consideramos a nuestra cooperativa como la principal institución financiera para nuestras propias finanzas. Estoy casi seguro, mejor dicho, estoy seguro que la mayoría considerará a las sociedades anónimas como su principal institución financiera. La respuesta no es que estemos traicionando al movimiento, la respuesta que todos nosotros lo que requerimos es servicio, servicio que nuestras propias cooperativas no nos ofrecen todavía, entonces es lógico que tengamos que recurrir a una institución que si satisfaga todas nuestras necesidades pero sin embargo no por eso estamos perdiendo la identidad, sino mas bien, es un punto de partida para poder iniciar esta actitud de cambio, esta actitud decisiva que nos debe conllevar a desprendernos de sentimientos personalistas y pensar en los miles y miles de asociados que tenemos en nuestras organizaciones.

Alrededor del mundo existen ya más de 100 millones de personas que están trabajando en el sistema cooperativo.

La fusión por integración comprende la creación de una nueva cooperativa y la desaparición jurídica, sea por disolución o liquidación de sus integrantes. Se establecen nuevos estatutos, los socios de las integrantes pasan a formar parte de la nueva cooperativa y sus aportes tendrán la cuantía convenida. El nombre de la nueva cooperativa será acordada entre las partes pudiendo quedar con la de una

de las integrantes.

La fusión por absorción comprende cuando una cooperativa incorporante absorbe o anexa a otra u otras cooperativas. Reforma de estatutos de la incorporante se incorpora todo el activo y pasivo de las anexadas y se disuelven las cooperativas absorbidas. La incorporante, entonces, adquirirá los derechos y obligaciones totales de las absorbidas.

En los siguientes cuadros podremos ver un proceso básico en donde tres etapas determinan la conjugación de este anhelo. Y digo conjugación de este anhelo porque cuando hablamos del movimiento cooperativo, nosotros no estamos hablando de venta y compra de cooperativas a través de fusiones. Cuando una cooperativa se va a fusionar con otra, sea cual fuere la modalidad, no está la una comprando y te voy a pagar tanto por tu computadora y te voy a pagar tanto por el auto. No... cuando hablamos de fusión de cooperativas estamos hablando de unidad de voluntades, estamos hablando de fortalecimiento de voluntades, aquí nadie compra, aquí nadie vende nada. Eso funciona en la sociedad anónima, ahí si, yo tengo que negociar el precio para adquirir los bienes, acá no, acá estamos, gracias a Dios en otro nivel, estamos más allá de una simple y pequeña transacción comercial.

La etapa preliminar consistirá en el diagnóstico de las cooperativas participantes, habrá que hacer un análisis de todo el componente que involucra a cada una de las cooperativas, el radio de acción en donde actúan, sus procesos, sus políticas, sus procedimientos. Habrá que analizar la conveniencia, ventajas y desventajas, es decir un análisis FODA absolutamente claro y definitivo. Eventualmente suscribir una carta de intención, eso es básico como muestra de seriedad donde se especifique el tipo de fusión, sea integración o absorción, el nombre propuesto para la nueva entidad y un cronograma para el proceso. Qué deberá contener este cronograma, deberá contener las acciones que van a llevar conjuntamente, estableciendo fechas de ejecución y señalando responsables para cada una de estas acciones.

Además, los acuerdos preliminares deberán ser puestos en consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia. Habrá que tener un intercambio de información financiera y contable, los libros deberán ser abiertos en un proceso de fusión puro y transparente como el que tiene que darse en el sistema cooperativo, tendrá que ser en base a la apertura de libros.

identificación de la calidad de activos y pasivos y las necesidades de ajuste, transacciones para tratar información confidencial y permitir su verificación. Y, finalmente, dentro de la etapa preliminar, redactar el acuerdo previo al proceso de integración.

En la etapa preparatoria habrá que designar representantes de cada una de las cooperativas involucradas para el feliz término de este proceso. Se exigirá un estudio de factibilidad para poder establecer nuevas proyecciones de acción en diferentes nichos de mercados que ya están ocupados por las cooperativas o que piensan ocuparse en el futuro. Se estudiará un proyecto de estatutos, reglamento de elecciones, redacción del acuerdo definitivo de la fusión, se establecerá un nuevo orgánico funcional siguiendo los pasos y lineamientos que habíamos observado en la intervención de mi colega predecesor. Y, finalmente se determinará el nombre de la nueva entidad. Y este punto del nombre de la nueva entidad, aunque parecería un poco superfluo, a veces resulta el principal, porque, como hablamos visto antes, si me llamo cooperativa A, quiero seguirme llamando cooperativa A, no cooperativa B, a veces por ese detalle se han perdido algunas tentativas de integración a través de fusiones. Increíble.

En la etapa preparatoria, habrá que determinar la ubicación de las oficinas, donde va a funcionar, es decir, tendremos que hacer una depuración de los activos improductivos de la nueva cooperativa naciente, determinar, identificar y consolidar todos los aspectos tecnológicos y obtener la aprobación de la asamblea de Socios.

Y finalmente entra a la etapa de ejecución. Ya todo está hecho y simplemente habrá que hacer los trámites de ley. La jurisprudencia actual señala apenas, me parece, dos o algunos más artículos topa el tema de fusiones, no hay un reglamento de fusiones, no existe hasta la fecha algo que nos indique estos son los lineamientos jurídicos que hay que seguir, sin embargo, entendemos que con la experiencia que vayamos teniendo aquí en Ecuador se van a ir sentando bases jurídicas para completar con éxito estos procesos.

Habrá que presentar a la Superintendencia la solicitud para su autorización y, finalmente se pondrá en marcha la nueva cooperativa.

Espero que de alguna manera con esta corta intervención haya yo solventado aunque sea en una pequeña parte, la expectativa que se tenía sobre este tema. Muchas gracias...

de las integrantes.

La fusión por absorción comprende cuando una cooperativa incorporante absorbe o anexa a otra u otras cooperativas. Reforma de estatutos de la incorporante, se incorpora todo el activo y pasivo de las anexas y se disuelven las cooperativas absorbidas. La incorporante, entonces, adquirirá los derechos y obligaciones totales de las absorbidas.

En los siguientes cuadros podremos ver un proceso básico en donde tres etapas determinan la conjugación de este anhelo. Y digo conjugación de este anhelo porque cuando hablamos del movimiento cooperativo, nosotros no estamos hablando de venta y compra de cooperativas a través de fusiones. Cuando una cooperativa se va a fusionar con otra, sea cual fuere la modalidad, no está la una comprando y te voy a pagar tanto por tu computadora y te voy a pagar tanto por el auto. No... cuando hablamos de fusión de cooperativas estamos hablando de unidad de voluntades, estamos hablando de fortalecimiento de voluntades, aquí nadie compra, aquí nadie vende nada. Eso funciona en la sociedad anónima, ahí sí, yo tengo que negociar el precio para adquirir los bienes, acá no, acá estamos, gracias a Dios en otro nivel, estamos más allá de una simple y pequeña transacción comercial.

La etapa preliminar consistirá en el diagnóstico de las cooperativas participantes, habrá que hacer un análisis de todo el componente que involucra a cada una de las cooperativas, el radio de acción en donde actúan, sus procesos, sus políticas, sus procedimientos. Habrá que analizar la conveniencia, ventajas y desventajas, es decir un análisis FODA absolutamente claro y definitivo. Eventualmente suscribir una carta de intención, eso es básico como muestra de seriedad donde se especifique el tipo de fusión, sea integración o absorción, el nombre propuesto para la nueva entidad y un cronograma para el proceso. Qué deberá contener este cronograma, deberá contener las acciones que van a llevar conjuntamente, estableciendo fechas de ejecución y señalando responsables para cada una de estas acciones.

Además, los acuerdos preliminares deberán ser puestos en consideración de los Consejos de Administración y Vigilancia. Habrá que tener un intercambio de información financiera y contable, los libros deberán ser abiertos en un proceso de fusión puro y transparente como el que tiene que darse en el sistema cooperativo, tendrá que ser en base a la apertura de libros.

Identificación de la calidad de activos y pasivos y las necesidades de ajuste, transparencia para tratar información confidencial y permitir su verificación. Y, finalmente, dentro de la etapa preliminar, redactar el acuerdo previo al proceso de integración.

En la etapa preparatoria habrá que designar representantes de cada una de las cooperativas involucradas para el feliz término de este proceso. Se exigirá un estudio de factibilidad para poder establecer nuevas proyecciones de acción en diferentes nichos de mercados que ya están ocupados por las cooperativas o que piensan ocuparse en el futuro. Se estudiará un proyecto de estatutos, reglamento de elecciones, redacción del acuerdo definitivo de la fusión, se establecerá un nuevo orgánico funcional siguiendo los pasos y lineamientos que habíamos observado en la intervención de mi colega predecesor. Y, finalmente se determinará el nombre de la nueva entidad. Y este punto del nombre de la nueva entidad, aunque parecería un poco superfluo, a veces resulta el principal, porque, como habíamos visto antes, si me llamo cooperativa A, quiero seguirme llamando cooperativa A, no cooperativa B, a veces por ese detalle se han perdido algunas tentativas de integración a través de fusiones. Increíble.

En la etapa preparatoria, habrá que determinar la ubicación de las oficinas, donde va a funcionar, es decir, tendremos que hacer una depuración de los activos improductivos de la nueva cooperativa naciente, determinar, identificar y consolidar todos los aspectos tecnológicos y obtener la aprobación de la asamblea de Socios.

Y finalmente entra a la etapa de ejecución. Ya todo está hecho y simplemente habrá que hacer los trámites de ley. La jurisprudencia actual señala apenas, me parece, dos o algunos más artículos topa el tema de fusiones, no hay un reglamento de fusiones, no existe hasta la fecha algo que nos indique estos son los lineamientos jurídicos que hay que seguir, sin embargo, entendemos que con la experiencia que vayamos teniendo aquí en Ecuador se van a ir sentando bases jurídicas para completar con éxito estos procesos.

Habrà que presentar a la Superintendencia la solicitud para su autorización y, finalmente se pondrá en marcha la nueva cooperativa.

Espero que de alguna manera con esta corta intervención haya yo solventado aunque sea en una pequeña parte, la expectativa que se tenía sobre este tema. Muchas gracias...

MODERADOR

Compañeros asistentes, hemos escuchado con mucha atención la exposición del Lic. Cuesta en torno a las fusiones y quizá como primera cosa salta a la vista, por lo menos así opina este servidor, que a pesar de lo que se discute ordinariamente, aquí vemos un ejemplo patético de cómo uno de los principios doctrinarios, el de la integración, considerada inicialmente solo en el plano filosófico, aquí se vislumbra o se visualiza casi como una necesidad pragmática, el de la integración cooperativa. Vemos como se enlaza ese principio como base de la identidad cooperativa con la necesidad empresarial impuesta por los nuevos escenarios económicos en que tienen que realizar su actividad las cooperativas que nos ha mencionado Federico. Y, precisamente, la fusión ha sido enfocada y esto es interesante de la exposición como una forma de integración cooperativa, como una forma práctica de aplicación o de vivencia, o de ejecución de ese principio filosófico del cooperativismo.

Hemos visto también como la fusión o como la nueva institución implica una sustitución de las que se fusionaron. Y aquí cabe un recordatorio, la fusión implica la disolución de las cooperativas que se fusionan, cuando se trata de fusión propiamente dicha, pero la disolución sin liquidarse. Eso es imponente, no hay liquidación. O la disolución de la cooperativa incorporada o absorbida, pero igualmente sin liquidarse.

Nos ha mencionado el procedimiento y es importante también, hay varios factores que giran alrededor del procedimiento, se los había mencionado antes de la conferencia, pero es imposible físicamente poder evacuarlos todos en tan corto tiempo. Pero si es muy importante rescatar también de la exposición de Federico, los potenciales obstáculos a los procesos de fusión de cooperativas. Y que si los vemos bien, son obstáculos de carácter mental, son obstáculos de carácter cultural, o son obstáculos, como lo diría José Miguel Villalobos "idiosincráticos". El temor de la dirigencia a perder sus espacios de poder, el temor de los socios aparentemente a perder la identidad con su empresa cooperativa y el temor de nosotros los países tercermundistas al cambio, el temor a los cambios a la aplicación de nuevas políticas, de nuevos procedimientos. Entonces, ahí están los problemas, los obstáculos y los impedimentos de la fusión y de la constitución de nuevas y más poderosas empresas cooperativas, en la mentalidad nuestra, en la mentalidad de los cooperativistas. No ni en los principios filosóficos ni en los procedimientos administrativos o legales que han sido descritos.

Este servidor, como Moderador está abierto a recibir las preguntas que los participantes deseen formular.

Hay varias preguntas, hay algunas que no son preguntas sino más bien comentarios o posiciones respecto a la Fusión y hay otros aspectos que incluso tendrían que ser contestados, hay una pregunta muy interesante, que se pregunta a la Superintendencia de Bancos, pero pienso que algún personero de la Superintendencia de Bancos debería ser el que responda a ello, no precisamente nuestro expositor, sin embargo hay algunas preguntas propias de nuestro expositor.

PREGUNTA: Existen experiencias de fusiones de cooperativas en Latinoamérica y cuáles son sus resultados...?

RESPUESTA:

La verdad es que dentro del movimiento cooperativo no hay una amplia gama de experiencia en lo que a fusiones se refiere. En Brasil existe una integración cooperativa. En Brasil funciona especialmente en el Estado de Rio Grande do Sul funciona un sistema cooperativo que está abanderado con el nombre de SICREDIT y sobre SICREDIT funcionan todas las cooperativas de ahorro y crédito. Ese es un paso enorme que se ha dado allá, pero, realmente en Latinoamérica no hay verdaderamente experiencia en proceso de fusiones. Quizá aquí en Ecuador nosotros estamos marcando la pauta para ello.

MODERADOR

Yo me permitiría relacionar o hablando de fusiones, fusionar algunas preguntas, por ejemplo:

PREGUNTA: En la práctica es posible la fusión de una cooperativa bajo el control de la Superintendencia de Bancos y una cooperativa bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas de Bienestar social...? y quién debe reglamentar el procedimiento de fusión...?

RESPUESTA:

Pienso que evidentemente reglamentar el proceso de fusión lo debe hacer el organismo de control, ese organismo debería reglamentar, emitir reglamentos y

creo que en ese tema están pensando en el corto plazo. No veo ningún obstáculo para que una cooperativa no controlada se fusione con otra cooperativa controlada. Es más, se está tratando actualmente en un proceso de alianza estratégica entre 3 cooperativas controladas y 1 cooperativa no controlada. Hemos visto ya los pasos, hemos visto las limitaciones que podrían existir y realmente no las hay muchas. No las hay muchas siempre y cuando la cooperativa que va a ser absorbida, si ese es el caso, tendrá que homologar o estandarizar su contabilidad, por ejemplo, si hay esa circunstancia, quizá sea un limitante, no veo que exista ningún motivo ajeno a aquello. Como había mencionado en una parte de mi intervención, la fusión de dos entidades cooperativas obedecen a un deseo voluntario, es fusión de voluntades, no es fusión de capitales.

PREGUNTA: Cuáles son las condiciones básicas más importantes que deben cumplir dos o más cooperativas para fusionarse...? y qué alternativa ve usted más viable y necesaria, fusionar cooperativas de diferentes localidades o fusionar cooperativas de la misma localidad...?

RESPUESTA:

Yo pienso que la condición básica es la decisión de quienes dirigen las organizaciones cooperativas. Nosotros hicimos un sondeo, a nivel de gerencias, a nivel de jefaturas inclusive, nosotros como Consejo Mundial y en algún taller hablamos visto bajo el esquema ejecutivo y operativo es extremadamente viable un proceso de integración a través de una fusión. El límite, como vuelvo a repetir está en los órganos directrices y ese es el primer obstáculo que hay que saltar, el primer obstáculo que hay que salvaguardar. El desprendimiento en aras de conseguir una nueva organización fuerte, viable, sólida.

RESPUESTA a la segunda parte de la pregunta.

Dada la realidad de nuestro movimiento cooperativo, tenemos una limitación, una enorme limitación para no podemos fusionar con diligencia a cooperativas de diferentes localidades y esta gran limitación se llama "tecnología". Es decir, los procesos informáticos, imaginémoslos, serían casi imposibles concebirlos con cooperativas que no pueden integrarse en línea, eso sería gravitante. Por lo tanto y consecuentemente resulta más factible que cooperativas de la misma localidad puedan entrar en un proceso más ágil y oportuno de integración a través de fusión.

PREGUNTA: Cuáles serían los costos financieros se entiende estimados, en que debería incurrir las cooperativas en el proceso de una fusión...?

RESPUESTA:

Nosotros habíamos hablado durante el transcurso de la exposición de los recursos y capacidades necesarias, y uno de los puntos señalaba inversión. Todo el proceso de fusión todo lo que eso conlleve debe considerarse operativamente como una inversión. Los costos deberán ser equitativos al tamaño de las organizaciones, es decir, no podemos fusionar una cooperativa de 15 millones de dólares con una cooperativa de 150 mil dólares y pretender dividir los costos para dos y formar una nueva entidad, debería ser equitativamente ...

PREGUNTA: Es reversible el proyecto de fusión una vez que se encuentre en su etapa de ejecución ya aprobada por la Superintendencia de Bancos...?

— Aquí como Moderador, me permito dividir la pregunta o en cuanto a la etapa de ejecución. Si la etapa de ejecución tiene que ver con la aprobación de la superintendencia de Bancos, del proceso de la intención o del acuerdo de fusión, o la que es una fase o la otra fase que sería ya la aprobación de la fusión de la nueva institución. Creo que deberíamos entender que es durante el proceso antes de la aprobación definitiva,

Si es reversible o no esa decisión tomada por las cooperativas.

RESPUESTA:

El proceso de fusión, de integración por fusión es un proceso de voluntades, no es un proceso que nos obliga a involucrarnos en capitales de una u otra cooperativa a través de Bolsa de Valores o a través de cualquier otro mecanismo financiero, sino es un proceso de voluntades. Esta voluntad compartida se lleva a cabo desde la etapa preliminar, desde las primeras reuniones que tienen en donde plasmarse en un solo objetivo que es lograr una integración. Absolutamente nada les obliga, jurídicamente no existe alguna prohibición que diga si usted dio su palabra y después se hace para atrás... va preso, creo que no. Pero si entran a fusionar nuevamente los valores éticos por los cuales estamos regidos, por los cuales está regido el sistema del movimiento cooperativo. Cuando habíamos hablado de la firma de un acuerdo preliminar, estamos hablando de que dos partes firman, no una sola para iniciar y continuar con este proceso. Cuando hablamos de la firma

de un acuerdo definitivo, aún ese acuerdo definitivo no creo que tiene un carácter jurídico fulminante, sino más bien un carácter moral, de compromiso, de decisión en formar una nueva entidad más segura, más grande que brinde nuevas posibilidades a los asociados. Rara vez vamos a ver una fusión entre dos cooperativas de igual tamaño, rara vez... Me parece que no vemos esa circunstancia primero porque cada una de esas cooperativas de igual tamaño están en capacidad de absorber a una de inferior tamaño, no digo que no podría darse, podría darse dos cooperativas grandes se fusionan y hacen una mega cooperativa, podría... Pero pragmáticamente pienso que aquello estaría un poco lejos.

PREGUNTA: ¿Cuál sería su recomendación para iniciar un proceso de cambio de mentalidad de los directivos que generan conflicto de intereses y que impiden llegar a acuerdos y alianzas estratégicas..?

RESPUESTA:

No existe una técnica, o una materia académica que señale cambio de actitud en directivos y el que no pase el año no cambia de actitud. El cambio de actitud está en el auto-sostenimiento del entendimiento de las razones, es decir en la racionalización que hablamos hablado anteriormente. La racionalización involucra el sentido común de las cosas y los directivos tienen que tender a eso, deben tender a eso. Yo conozco directivos de mucha avanzada, pero también conozco directivos que no están en ese ritmo. Acuérdense que las naciones pobres serán más pobres y las ricas más ricas aún si no se actúa con diligencia, rapidez y decisión en los cambios que ahora estamos enfrentando.

PREGUNTA: Siendo el proceso de fusión de dos cooperativas, tomado en el marco de su autonomía, quiénes deben normar las fusiones, las dos cooperativas, las dos partes a fusionarse o la Superintendencia de Bancos y basada en qué, si usted ha mencionado que no hay ninguna ley o reglamento al respecto..?

RESPUESTA:

Existe en la Ley algunos enunciados inherentes a fusiones, existen. Esos son los que hoy por hoy están normando, definitivamente. La persona que me hizo esa pregunta tiene razón. Las cooperativas inmersas en este proceso irán dictando paulatinamente la normatividad. Por supuesto que sí. También es lógico que de la superintendencia de Bancos se debería emanar todas las respuestas, como funciones en países desarrollados que la Superintendencia tienen sus reglamentos,

tienen su operatividad predeterminada. Aquí nosotros estamos iniciando un proceso que no es imposible, es un proceso perfectamente viable y perfectamente válido para fomentar la integración cooperativa, una de las maneras...

MODERADOR:

Hay mucho que hablar, por decir acerca de las fusiones y ustedes comprenderán también que está siendo una nueva necesidad, está recién surgiendo como una nueva necesidad, como una innovación en el Derecho Cooperativo Ecuatoriano.

Hay varios comerciales planteados aquí que por ético, ustedes comprenderán no pueden ser mencionados y pido disculpas a quienes los formularon. Y una inquietud que sin tener relación específica con el tema tratado, pero es de carácter general, pero vale la pena absolverla, para quien preguntó sobre la falta de entrega de los resúmenes para atender mejor las conferencias, debo informarle que serán materia de entrega posterior, de lo que conozco que la superintendencia de Bancos tiene la intención en firme de editar una Memoria de esta conferencia con la transcripción total de todas las conferencias, de todas las exposiciones y también de las preguntas y respuestas, de manera que tengan ustedes en un poco tiempo más un buen trabajo a su disposición como material de consulta.

Insisto, queda mucho más por hablar pero será quizá materia de un nuevo diálogo. Gracias a Federico Cuesta y a ustedes gracias compañeros...

SEXTA CONFERENCIA

LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO Y LA INFORMACIÓN FINANCIERA GERENCIAL OPORTUNA.

EXPOSITOR: DR. LUIS HUMBERTO RAMIREZ
 MODERADOR: ECON. LUIS ERNESTO CABRERA

Compañeros: durante todo el ciclo de conferencias que hemos tenido hasta ahora hemos venido recalcando respecto a los efectos que tanto el sistema de dolarización como la globalización han ocasionado en general en todos los negocios y por supuesto en todos los países.

Específicamente en el caso nacional y en nuestro sistema financiero, uno de los efectos más sentidos en el sistema fue el relacionado con el desagio de las tasas de interés que obviamente ocasionó una disminución drástica del margen financiero, situación que ha llevado a muchas empresas e instituciones, a cubrir con suficiencia sus gastos operativos y para aquellos negocios que enfrentan esta disminución les ha originado una presión para que reduzcan sus costos unitarios de operación y sus gastos generales.

Esta situación se ha presentado con mucha más dureza en lo que es el sistema financiero al que además de la Ley del desagio ha considerado también una limitación en lo que son las tasas de interés tanto activas como pasivas. De tal forma que esta reducción tanto de los gastos generales como los gastos de operación se ha convertido en un asunto vital que en muchos casos hasta podría afectar la propia supervivencia de las organizaciones.

Por otro lado, el efecto que se ha dado a nivel general en lo que tiene que ver con la globalización, esa apertura de los mercados mundiales ha hecho tambalear a muchas corporaciones generando virtualmente una reestructuración masiva en todos los sectores de los negocios, por lo que muchas empresas están reestructurando sus costos básicos mediante una severa disminución de su tamaño, principalmente.

Con los mercados y sus participantes en constante cambio no existe más la posibilidad de que las empresas establezcan una ventaja competitiva permanente. Ninguna empresa puede permanecer estática, cada una se debe innovar en forma constante para poder competir. Esta innovación puede realizarse en forma autónoma como consecuencia de su propia reacción ante los cambios o en forma inducida porque dichos cambios pueden modificar en forma habitual la actuación en una institución. Además, el diseño de la organización, la decisión sobre una u otra alternativa sobre su estructura, le impone determinadas necesidades informativas y por consiguiente delimita el ámbito y dimensión de su sistema de información.

En este contexto, el diseño del sistema de control interno como un mecanismo de evaluación y control del uso eficiente de los recursos tanto financieros como administrativos en una organización, y el sistema de información y de gestión como mecanismo de apreciación de la cultura de una empresa, son sistemas vitales para una organización.

El tema a ser presentado por el Dr. Luis Humberto Ramírez, abarca precisamente estos dos tópicos y a no dudarlo responderá las inquietudes que sobre los mismos se hayan planteado todos los participantes en esta reunión.

El Dr. Luis Humberto Ramírez Barrios, no visita desde nuestro hermano país de Colombia. Es un Especialista en Finanzas de la Universidad EAFIT, Especialista en Legislación Financiera de la Universidad de Los Andes, Contador Público de la Universidad Javeriana. Se desempeña como Gerente General de A&C Consultoría y Auditoría Empresarial, es Consultor Internacional y en este ámbito de su competencia ha colaborado con la Superintendencia de Bancos en el Proyecto que tenemos con el BID en cuanto a mejorar el sistema de supervisión de las entidades financieras y específicamente de las cooperativas de ahorro y crédito. Ha desarrollado también trabajos en la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras de Bolivia, ha desempeñado funciones como conferencista Internacional con la Confederación Alemana de Cooperativas y ha dictado conferencias en entidades supervisoras, en Banco Centrales y entidades cooperativas de América Latina y El Caribe.

Como consultor de la Confederación de Cooperativas de Colombia CONFECOP-BID, ha sido uno de los responsables de la elaboración del Manual para Revisores Fiscales (auditores externos) del Sector Cooperativo en Colombia. Fue Vicepresidente Adjunto de Auditoría Corporativa del Banco de Colombia, hoy

Bancolombia.

Le corresponderá entonces el tratamiento del tema al Dr. Luis Humberto Ramírez, con quien tengo el gusto de dejarles.

Agradezco mucho a la Superintendencia de Bancos de Ecuador y a la DGRV del Ecuador por haber patrocinado mi venida a este importante evento.

Como decía Luis Ernesto, el tema que vamos a tratar ahora en esta corta hora, tiene que ver con el Sistema de Control Interno. El sistema de control interno pero a partir del informe reporte que produjo hace algunos años lo que hoy se llama COSO Report, si algunos han oído hablar de COSO REPORT, o el informe COSO tiene que ver con un informe que produjo el Comité de Entidades Patrocinadoras de la Comisión Treadway.

Esta corta exposición va a constar de ocho temas básicos, a saber:

Primero haré una introducción donde les cuento de dónde viene, o cómo surgió la Comisión y cuáles son las entidades patrocinadoras.

Segundo en donde se hará una breve exposición sobre la definición de Sistema de Control Interno.

Como tercer punto, trataremos sobre los Objetivos del Sistema de Control Interno.

En el cuarto trataremos sobre los Roles y Responsabilidades de los diferentes estamentos de cada institución, de cada empresa cooperativa o comercial, independientemente de su forma legal.

Como quinto tema haremos referencia a las condiciones que se deben dar para considerar que un Sistema de Control Interno es efectivo.

En el sexto tema, qué podemos y qué no podemos esperar de un sistema de control interno efectivo.

En el séptimo punto mencionaremos las restricciones de cualquier Sistema de Control Interno.

Y como punto octavo, y último, haremos una breve exposición de las conclusiones.

1. Qué es la Comisión Treadway?

La Comisión Treadway fue una Comisión que se creó en 1985, con el ánimo de identificar causales de información financiera fraudulenta que se estaba produ-

ciendo para las Bolsas de Valores, la cual llevaba a los inversionistas y a los comisionistas de bolsa a tomar decisiones equivocadas. Como producto de este trabajo se detectó que había problemas en la emisión de información. Esta Comisión produjo un informe con recomendaciones para disminuir la incidencia, la ocurrencia de estos factores generadores de información financiera fraudulenta.

A raíz de ese informe, se vio la necesidad de revisar toda la doctrina, toda la reglamentación y toda la teoría relacionada con el sistema de control interno de las empresas.

Las cinco entidades patrocinadoras de la Comisión son el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto Internacional de Auditores, el Instituto de Contadores Gerenciales y el Instituto de Ejecutivos en Finanzas. Estas cinco entidades patrocinaron este estudio y lo hicieron prácticamente en todo el mundo, ayudados por ejecutivos de grandes compañías multinacionales.

Esta comisión de entidades patrocinadoras de la Comisión Treadway produjo lo que se denomina el COSO REPORT, el cual ha sido acogido internacionalmente. Por ejemplo, el Comité de Basilea ya emitió 14 principios, mediante los cuales prácticamente recogió las conclusiones de COSO REPORT. Colombia, por ejemplo, lo introdujo a nivel de regulación la Superintendencia Bancaria de Colombia, lo introdujo en sus disposiciones legales e hizo obligatorio que las entidades tuvieran un sistema de control interno como el que vamos a pasar a exponer.

2. Definición

El Sistema de Control Interno, según COSO, es un proceso desarrollado por o adelantado por la gerencia, la junta directiva de una organización y el resto de personal, con el ánimo de proporcionar seguridad razonable de que se van a conseguir los objetivos que vamos a ver más adelante.

En esta definición se destacan las siguientes expresiones:

- Que es un proceso, es decir, el sistema de control interno es un quehacer diario, son las acciones que todos en una organización, empezando por su Consejo por su junta directiva, por su gerente, están realizando diariamente desde el más alto nivel hasta el más bajo nivel de cualquier organización. Es un diario que-

hacer, son acciones, es un medio para llegar a un fin.

- Es ejecutado por personas y no solamente son los manuales y formas que se acostumbran a hacer en muchas empresas y quedan en los anaqueles, sin servir para absolutamente nada, cuando la gente hace cosas diferentes a las que están establecidas en los manuales.

- Está establecido con el ánimo de proporcionar seguridad razonable, más no seguridad absoluta, por una razón básica y es que es un proceso ejecutado por personas y los seres humanos nos podemos equivocar, podemos errar, podemos tomar decisiones erróneas, ya sea por cansancio, por impericia o por cualquier otra razón.

- Que está engranado para alcanzar los objetivos de operación, de información financiera y de cumplimiento.

3. Objetivos del sistema de control interno

El primero, efectividad y eficiencia en las operaciones. En esencia este primer objetivo es el que tiene relación con los objetivos de la organización, los objetivos que se expresan en el plan estratégico o en la meta que ha previsto alcanzar la organización. No lo llamemos necesariamente plan estratégico para que no lo tomen como ese trabajo rimbombante que hay que hacer para definir un plan estratégico, pero en sí, alcanzar los objetivos que se ha previsto la institución.

El segundo, suficiencia y confiabilidad de información. Relacionado con la necesidad de producir información y no solamente información financiera, a pesar de que el informe de COSO dice que información financiera, yo considero que debemos ir más allá, de producir cualquier tipo de información que sea confiable para los usuarios de la misma. Obviamente, COSO REPORT se detuvo en la información financiera, en la medida en que esa es la información que se produce para las Bolsas de Valores; pero, siendo más ambiciosos creería que las organizaciones debemos procurar producir cualquier tipo de información que sea confiable.

El tercer objetivo, cumplimiento de la regulación aplicable, ya sea leyes, ya sea reglamentos internos, ya sea instructivos, ya sea disposiciones emitidas por las entidades vigilantes de la entidad.

4. Roles y Responsabilidades.

Qué responsabilidad tiene cada estamento dentro de la organización.

Tal como lo dice su definición, todos los empleados de una organización son responsables en diferente grado, indudablemente, del efectivo funcionamiento de un sistema de control interno.

Veamos esos roles de una manera más detallada:

- La administración. Entiéndase por administración el área ejecutiva, es decir, el gerente y todo su equipo de trabajo. En este caso, la administración y específicamente el ejecutivo máximo, el gerente general de la cooperativa, es el máximo responsable de la existencia y de la efectividad del funcionamiento del sistema de control interno. Es el padre del sistema. Es él quien lo trae a la vida y que lo mantiene y lo lleva hasta su maduración. Es él luego quien debe estar pendiente de que su hijo esté trabajando adecuadamente, que sea efectivo.

- La junta directiva. La junta directiva como parte integrante también de la administración, en este caso, es uno de los máximos responsables, pero su rol es de establecer las guías, de establecer las directrices y políticas sobre las cuales debe construirse ese sistema de control interno. No se convierte en ejecutivo, es el que da la dirección, o el que proporciona gobierno, el que proporciona guía y además en sus reuniones de consejo de administración, es el que está llamando a cuentas al ejecutivo, para que le indique cómo está funcionando el sistema.

- El consejo de administración debe preocuparse por hacer supervisión reguladora del funcionamiento del control interno, mediante los denominados comités de auditoría, en donde por lo menos participen dos o tres miembros principales de los consejos de administración. En donde llamen a rendir cuentas a los auditores, llamen a rendir cuentas al mismo gerente, al contador de la entidad para que le informen cómo está funcionando el sistema de control interno. A través de esa vía, normalmente, es que las grandes empresas adelantan la supervisión reguladora sobre el adecuado funcionamiento del sistema de control interno.

- Los auditores internos. Los auditores internos son una parte del sistema. Normalmente, cuando uno habla del sistema de control interno creen que es un asunto de exclusiva responsabilidad del auditor interno. El auditor interno o el jefe de la oficina de control interno, es el responsable solamente de evaluar de que

los diferentes componentes del sistema estén funcionando adecuadamente. Es el que con el trabajo que hace diariamente evalúa y determina, si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente y emite sus recomendaciones. Será entonces el máximo ejecutivo, el gerente general, y la junta directiva quienes serán atentos y además apoyen la labor del auditor interno y adopten o verifiquen de que se adopten las recomendaciones emitidas por los auditores internos.

- Y el resto del personal, normalmente su responsabilidad está dentro de sus funciones. Algo tan elemental como por ejemplo el hecho de llevar controles de llamadas a larga distancia por parte de la encargada del conmutador. Esa es una actividad propia del sistema de control interno. El mensajero o el comerteje, quien lleva un registro de las visitas que hace a las entidades a donde va, para efectos de solicitar su reembolso para gastos de transporte, esa es una actividad propia de un sistema de control interno.

5. Componentes

a) Ambiente de Control.

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es, en esencia, el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

Los elementos asociados con el ambiente de control son, entre otros:

- *Integridad y valores éticos.* Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos; alta descentralización sin el respaldo del control requerido; debilidad de la

función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente;

- *Competencia.* Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas;

- *Junta directiva, consejo de administración y/o comité de auditoría.* Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos, y

- *Filosofía administrativa y estilo de operación.* Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y prácticas del recurso humano.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estimulan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

Así las cosas, las entidades que están efectivamente controladas cuentan con gente competente, gente capaz, que sepa del negocio, además inculcan actitudes de integridad y conciencia de control en toda la empresa, valores éticos, comportamiento ético de todos los empleados de la empresa y establecen un tono positivo hacia el sistema de control interno.

b) Valoración de riesgos.

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno y en la organización.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenacen su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Los aspectos sobresalientes de este componente, son entre otros:

- **Objetivos.** La importancia de este aspecto en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de información financiera.** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

- **Riesgos.** El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forma parte importante de un sistema de control efectivo.

Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos incluyen no sólo factores externos sino también internos;

por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; la capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la gerencia.

Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego, las causas de riesgo en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación:

- El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior, y

- **Manejo de cambios.** Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al revisor fiscal le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios como son: nuevo personal, sistemas de información nuevos o modificados; crecimiento rápido; nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias, que respondan al criterio de costo-beneficio.

c) Actividades de control

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas.

Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma "correcta" de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

d) Información y Comunicación

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus

responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe atender su propia participación en el sistema de control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

- La información. La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, pertinencia, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil, y

- La comunicación. A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas.

Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

e) Monitoreo

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones

evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocado con ello que los controles pierdan su eficacia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

- Supervisión y evaluación sistemática de los componentes. La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

- Evaluaciones independientes. Proporcionan información valiosa sobre la efectividad de los sistemas de control. Desde luego, la ventaja de este enfoque es que tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los objetivos, enfoque y frecuencia de las evaluaciones de control varían en cada organización, dependiendo de las circunstancias específicas.

La otra posibilidad para la evaluación de los sistemas de control, es la combinación de las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debili-

dades.

La supervisión y seguimiento de los sistemas de control mediante las evaluaciones correspondientes, pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares), por auditores externos, auditores independientes y finalmente por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc.

La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas. Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad por entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

- Informe de deficiencias. El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los "propietarios" y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

Esta supervisión y seguimiento lo que busca es asegurarse que el control interno esté operando de manera efectiva.

Un auditor interno, por ejemplo en una organización pequeña como muchas de nuestras cooperativas, que normalmente es contador, sinceramente no es el habilitado como única persona para evaluar todos estos cuatro componentes. Porque un contador no va a pretender sabérselas todas. Para evaluar un ambiente de control, debe contarse con personas que tengan diferentes habilidades, que tengan diferentes competencias, diferentes capacidades.

Para evaluar el componente de evaluación de riesgos es necesario contar con personas que sepan de otras áreas diferentes al área contable. Luego no podemos pretender que en nuestras organizaciones relativamente pequeñas que cuentan solo con un auditor, sea él quien haga toda esta evaluación. En esos casos este auditor va a tener unas limitantes en cuanto a la función que debe adelantar y serán otras instancias ya sea el gerente, el consejo o los comités quienes estarán en-

cargados de evaluar los otros componentes. Pero, lo importante es que efectivamente, periódicamente o en la marcha, la organización esté evaluando el funcionamiento efectivo del sistema de control interno.

6. Cuándo se considera que el sistema de control interno es efectivo?

Cuando nos da seguridad razonable de que se están consiguiendo los objetivos institucionales, es decir, se están cumpliendo las metas, se están cumpliendo los objetivos a nivel de actividad y se están cumpliendo los grandes objetivos de la organización.

Cuando se están cumpliendo los procedimientos diseñados, cuando se cumplen los procesos, las políticas, se están haciendo las conciliaciones se están haciendo los inventarios, se están dando los vistos buenos se están haciendo los cruces de información.

Cuando la información que prepara la entidad es confiable, podemos decir que el sistema de control interno es efectivo y cuando la entidad está cumpliendo con las disposiciones y regulaciones aplicables.

Esto supone necesariamente que los cinco componentes deben estar funcionando adecuadamente.

Para poder tener seguridad y saber que se están cumpliendo las leyes y regulaciones aplicables se debe tener información oportuna, se debe haber capturado, procesado y transmitido a los diferentes interesados. Eso como ejemplo de uno de los componentes.

Qué podemos esperar entonces de un sistema de control interno efectivo?

Que ayude a conseguir los objetivos, que ayude a prevenir la pérdida de recursos, que ayude a obtener información confiable y ayude al cumplimiento de las disposiciones aplicables.

El sistema de control interno "ayuda" mas no da "seguridad absoluta". Es un elemento más dentro de todo el engranaje de la institución y nos ayuda a que se cumplan los tres grandes objetivos de la organización.

7. Restricciones del control interno.

El control tiene limitaciones, por lo tanto, no es una panacea o un remedio absoluto. El control sólo puede proporcionar una garantía razonable de que los objetivos de la organización serán logrados. En estas condiciones el logro de objetivos es afectado por las limitaciones inherentes al control. Tales limitaciones tienen que ver con fallas humanas, debido a juicios e interpretaciones erróneas, ignorancia y desconocimiento, actos intencionados contra la empresa, colusión de dos o más miembros y omisión intencionada de la gerencia, entre otros.

Otro aspecto a considerar en la implementación de controles, es lo relativo a su costo y beneficio y el supuesto de cómo debiera actuar una persona prudente en una situación determinada. Por lo anterior reconocemos que el control no es absoluto ni infalible, pero sí es un medio útil para aumentar las probabilidades de que la organización logre sus objetivos y metas.

Existen dos conceptos que se relacionan con las limitaciones.

- El control interno se diseña e implanta en diferentes niveles y en distintas instancias de las operaciones, para apoyar el logro de los objetivos, asegurando de esa manera que la gerencia está atenta al grado de progreso en los logros, pero no asegura que los objetivos en sí mismos serán alcanzados. Esto es particularmente cierto en cuanto a los objetivos de operación, ya que existen factores que están fuera de control de la organización.
- El control interno no puede por sí mismo proporcionar una garantía absoluta, en relación con cualesquiera de los tipos de objetivos, ya que ningún sistema de control funciona siempre como se supone debe hacerlo.

Con respecto a las limitaciones del control se presentan los siguientes comentarios:

- Costos / beneficio. El establecimiento de controles y su costo, debe guardar una relación adecuada con la probabilidad de ocurrencia y materialización de un riesgo y el efecto que puede provocar. Desde luego, la forma de determinar lo anterior varía en cada organización;
- Debilitamiento. El desempeño del control puede ser afectado por distintas causas, en diferentes momentos. La supervisión inadecuada, el entrenamiento insu-

ficiente del personal son factores que debilitan y/o producen rompimiento parcial o total de los controles y del cumplimiento de sus objetivos. Los factores son, entre otros, los siguientes: falta de entendimiento de los controles; juicios erróneos, descuidos o distracción; personal temporal; implementación inadecuada de cambios y poco interés de la gerencia sobre lo apropiado del sistema de control;

- Omisión de los controles por parte de la gerencia. Debido a las amplias facultades y autoridad que tiene ésta, en ocasiones puede pasar por alto los controles, limitando con esto el cumplimiento de los objetivos del control. Sin embargo, la junta directiva o el consejo de administración y el comité de auditoría pueden y deben estar atentos a este tipo de sucesos, para tomar las acciones necesarias, y

- Colusión. Cualquier control puede ser afectado, cuando dos o más miembros de la organización realizan un acto deliberado para su rompimiento

8. Conclusiones

El control interno está implícito en toda la organización, todos somos parte del control interno, todos los días adelantamos procesos propios de un sistema de control interno, es responsabilidad de todos.

Un sistema de control interno se implanta para mantener la compañía de la dirección de los objetivos, para que vaya para donde nosotros hemos planteado que debe ir y para conseguir la misión y minimizar las sorpresas en el camino, es decir, poder identificar, analizar y manejar los cambios.

Un sistema de control interno, y esta conclusión es fundamental, le hace posible a cualquier organización negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes y reestructurándose para el crecimiento futuro.

Los controles internos promueven la eficiencia, reduce los riesgos de pérdidas de activos, ayuda asegurar la confiabilidad de la información y los estados financieros y el cumplimiento de las regulaciones y leyes aplicables.

MODERADOR.

Un agradecimiento a Luis Humberto, esperaríamos recibir las preguntas que ustedes tengan dirigidas a Luis Humberto respecto al tema de control interno. Has-

ta que recibamos las inquietudes y pueda resolverlas Luis Humberto, vale la pena resaltar algunos aspectos que él ha señalado y especialmente aquel que tenía relación con esa necesidad que tenía una empresa, una institución: cuente con un adecuado ambiente de control. Y ese ambiente de control tiene mucho que ver con el comportamiento ético de las personas, cómo maneja los valores éticos, las competencias personales, las responsabilidades de la junta directiva, filosofía de la administración, estructura de la organización, políticas y prácticas de recursos humanos.

Pero sobre este asunto de la ética vale la pena hacer algunas reflexiones. Ahora que desgraciadamente nuestro país ha sido catalogado como el país más corrupto de América Latina por Transparencia Internacional.

Cómo hacer o cómo conseguir esa ética para la implantación de un sistema de control interno, en ese tipo de ambiente. Y las reflexiones que tendríamos respecto a ese punto, me van a permitir dar lectura, son de autores que han escrito sobre esto.

Una reflexión dice lo siguiente: "Parece ser que el criterio actual ya no es hacer lo que está bien y evitar lo que está mal, sino hacer todo lo que puede quedar impune. Esta forma de actuar es precisamente lo que ha dado origen a la mayoría de problemas que azotan nuestra civilización".

Otro pensamiento dice: "La ética en los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos de las empresas y de la sociedad. La ética de una empresa debe ser una carta de compromiso sobre el respeto equilibrado de los seis asociados principales de una empresa, que son: la misma empresa, sus clientes, sus proveedores, sus accionistas, sus empleados y el Estado. Si uno de los asociados recibe mucho, más o menos que los otros, se sale de la ética".

Otro pensamiento: "Decir lo que acontece y no lo que ellos quisieran que aconteciera o lo que imaginan que aconteció, decir la verdad porque la mentira no es noticia. Ser tan objetivo como un espejo plano, callar antes de deformar, ser independiente de criterio y no entrar en un juego político inmediato, aspirar el entendimiento intelectual y no el presentimiento." (Camilo José Cela)

"La primera ley de la amistad es pedir a los amigos que hagan cosas honradas y solo cosas honradas por ellos".

"Compra solamente lo necesario, no lo conveniente, lo innecesario aunque cueste solo un céntimo es caro". (Séneca)

Y algo para nuestros políticos: "La política es quizás la única profesión para la que no se considera necesaria ninguna preparación".

Creo que vale la pena considerar algunos de esos pensamientos, al pensar en los principios éticos que se requieren para que un sistema de control interno realmente funcione y funcione en beneficio de la institución y funcione también en beneficio de todos los que están relacionados con esa institución.

PREGUNTA: Dentro del control interno qué función cumple el Consejo de Vigilancia..?

RESPUESTA:

De acuerdo con lo que he conocido de la regulación aplicada para los Consejos de Vigilancia o comités de vigilancia de las cooperativas en Ecuador, el Consejo de Vigilancia tiene un rol muy similar al que sería predicable para los auditores internos. Es decir, su responsabilidad tiene que ver con el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, así que su rol realmente es muy amplio, es decir, viene a ser parte del componente que hemos denominado "supervisión y seguimiento".

En Colombia, el rol del consejo de vigilancia está dirigido al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la cooperativa, mas no de actividades propias como la información financiera, como las responsabilidades sobre las actividades de control, y demás aspectos que tiene que ver con el desarrollo institucional. Así que, tal como está en la regulación Ecuatoriana, su alcance, su rol es muy similar al que correspondería a un comité de auditoría, al que correspondería a un auditor interno.

PREGUNTA: Cómo podemos establecer indicadores de desempeño en un ambiente en el que un plan estratégico caduca fácilmente por el entorno en que se vive?

RESPUESTA:

Hasta hace un tiempo se hacían planes estratégicos para 5 ó 10 años aunque hay entidades a nivel mundial que hacen planes estratégicos hasta de 20 años.

Esos planes estratégicos obviamente parten de unos grandes objetivos globales. Esos objetivos globales van bajando de nivel, suponiendo el planteamiento de unas metas de cumplimiento. Entonces, lo que se debe ir haciendo es establecer unas metas de corto plazo, todas orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la medida en que esas metas de corto plazo se estén cumpliendo o no, entonces hay que hacer una evaluación, sobre todo en caso de incumplimiento, de por qué no se están cumpliendo las metas. Si se establecen que las metas no se están cumpliendo porque los objetivos tienen que cambiarse, entonces, eso supone el cambio de los grandes objetivos globales.

Esto no significa que el plan estratégico de los objetivos globales deban ser rígidos para el tiempo que se ha establecido. También son cambiantes en la medida en que las condiciones o la evaluación de la gestión que se va haciendo sobre el cumplimiento dicte que es necesario hacer un replanteamiento de los grandes objetivos. Ese replanteamiento puede ser, por decirlo a título de ejemplo, cambiar de nichos de mercado, cambiar de región o ampliar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, porque los plazos que se dieron inicialmente eran demasiado ambiciosos. O porque los cambios han sido tan drásticos que nos llevan a recomponer algunos de los objetivos, pero eso solamente se podrá hacer si contamos con mecanismos de indicadores de gestión a partir de planes estratégicos, si contamos con mecanismos que identifiquen que permitan analizar y hacer frente a esos cambios.

PREGUNTA:Cuál sería la importancia de que las cooperativas cuenten con un comité de auditoría y quiénes lo integrarían?

RESPUESTA:

Para mí eso es fundamental, que cuenten con un comité de auditoría. Porque en esencia el comité de auditoría lo componen sus principales responsables, una parte del Consejo de administración. Ese comité de auditoría estaría conformado en esencia, si hablamos de cinco miembros principales, estaría conformado por unos tres.

Ellos deben reunirse aparte del Consejo, en forma independiente, para hacer evaluaciones específicas sobre el funcionamiento del sistema de control interno. Eso supone, entonces que estas tres personas o dos personas del comité deban so-

licitar cuentas para evaluar al auditor interno, es decir, para determinar qué ha hecho, cuál es su plan de trabajo, cómo ha avanzado, qué problemas ha tenido, qué recomendaciones ha emitido, qué problemas ha detectado, si la administración ha seguido las recomendaciones.

También se sientan en la misma reunión con el gerente, para evaluar el cumplimiento de las metas que se le han impuesto, para establecer si ha seguido con las directrices que le ha impuesto el mismo consejo; también se sienta en ese comité de auditoría el contador, para mirar con detalle la información financiera.

Más o menos, este sería el rol de un comité de auditoría y ese comité de auditoría lo que haría en la plenaria de los consejos es rendirle un informe sobre cómo está funcionando el sistema de control interno. De manera que la plenaria no se llegue a revisar con detalle toda esa serie de información que producen los diferentes actores dentro del componente del sistema de control interno, que llegue solamente un informe de conclusiones.

PREGUNTA: Cuáles son los principales riesgos de un crecimiento rápido y cómo administrarlos?

RESPUESTA:

Los riesgos de un crecimiento rápido son que no esté preparado para un crecimiento rápido.

Lo que ocurre con algunas instituciones financieras que a veces eso sirve de alerta para los Supervisores, es el hecho de que normalmente esos crecimientos rápidos tienen por dentro problemas de control.

Por qué? Porque un crecimiento rápido supone la imposición de metas irrealizables para los diferentes jefes de oficina, por ejemplo, en metas de cartera, en metas de captaciones y esto los lleva a ellos a ser irresponsables. Irresponsables en el sentido de que no hacen las evaluaciones correspondientes, no hacen la selección correspondiente de las personas a las que les va a otorgar crédito, y eso en el corto plazo se le va a revertir en la medida que el crédito no se lo van a pagar. O en el caso de captaciones, cuando se imponen metas irrealizables a los jefes de oficina para que aumenten sus captaciones, ellos empiezan a recibir dinero fácil, dinero obtenido en actividades ilícitas sin evaluar el origen de ese dinero, entonces, esos crecimientos rápidos normalmente pueden suponer el hecho de que muchos o algunos de los controles se están violando, y así que eso normalmente sirve de

alerta para algunos organismos de supervisión.

PREGUNTA: Debe realizar el auditor interno control concurrente?

RESPUESTA:

Depende de la organización, puede ser concurrente, puede ser posterior. Todo depende como esté conformada la organización, todo depende del tamaño y la forma como desarrolla sus operaciones y si tiene mecanismos para adaptar otro tipo de revisiones posteriores o de revisiones de desempeño.

En este sentido no hay una norma, no hay un criterio unificado sobre si el auditor debe o no adelantar una evaluación concurrente. Si está en capacidad de hacerlo y puede hacerlo, es bienvenido, si no, es preferible que haga evaluaciones posteriores, lo que pasa es que esto de la evaluación concurrente se ha degenerado mucho en algunas organizaciones en donde lo obligan a mirar mucho detalle que se aparta del verdadero rol de un auditor interno. Si hablamos de evaluación concurrente de alguno de estos componentes o de todos los componentes estoy de acuerdo, pero, si lo obligan a poner vistos buenos para que el gerente general o el gerente financiero firmen los cheques, en eso absolutamente no comparto en nada porque se está degenerando la responsabilidad del control interno.

En alguna cooperativa yo conocí que al auditor interno lo ponían a firmar cheques, como medida de control, por ejemplo.

PREGUNTA: Segunda parte: A quién debe responder, al consejo de administración o al gerente general?

RESPUESTA:

Aquí tampoco hay norma sacramental.

En Colombia he conocido cooperativas donde funcionan las dos maneras. Donde el auditor interno dependía del consejo de administración, a mí me parece que está bien, y si depende del gerente general, me parece que está bien también.

Lo que pasa es que si eso no se maneja adecuadamente, puede generar problemas.

MODERADOR:

Pese a que se indicó ya, más o menos, cómo debería estar integrado el comité de

auditoría en una cooperativa, al menos, hay una propuesta de que en razón de que ese comité de auditoría evalúa inclusive a los miembros del consejo de administración, que tal sería que ese comité esté compuesto por tres miembros de la asamblea general, pero que tengan experiencia empresarial y una imagen impecable.

RESPUESTA:

Me parece muy interesante la propuesta y no tengo ningún argumento para descalificar, siempre y cuando acometa las funciones que realmente le correspondería como comité de auditoría y presente sus informes y tenga el apoyo decidido de su consejo, pienso que sería una idea novedosa, porque normalmente, cuando uno lee de estos temas del comité de auditoría en los textos y en las normas que hay en algunos países sobre la conformación del comité, siempre se piensa es en que esté conformado por consejeros, pero sería algo interesante; sin embargo también surge el problema del manejo que se le puede dar a este comité y del poder de este comité frente al mismo consejo y que pueda generar problemas con el mismo consejo y además frente a la misma asamblea. Entonces cuando van a rendir informe a la asamblea, rinde informe el consejo de administración, rinde informe el comité de auditoría y si hay divergencias se puede volver un problema inmanejable y más en el sector cooperativo.

MODERADOR:

Para terminar, mucho se ha comentado respecto a que en una cooperativa existen demasiados organismos que ejercen control y que se encargan del cumplimiento de lo que son las políticas o los principios de control interno. ¿Cuál sería su opinión respecto a la eliminación del consejo de vigilancia, considerando que existen todos esos órganos de control inclusive la Superintendencia de Bancos, Auditorías interna, externa, y los consejos?

RESPUESTA:

Mi recomendación en este sentido es que al comité de vigilancia o al consejo de vigilancia no se le den funciones que sean propias de un auditor.

En ese sentido comparto y apoyo mucho la regulación colombiana en el sentido de que el comité de vigilancia debe estar dirigido a evaluar lo social, es decir, los servicios que le están prestando a los asociados (que los excedentes se estén distribuyendo adecuadamente a los asociados, el trato que les están dando a los asociados, el apoyo, la capacitación, el apoyo a la comunidad). Porque antes de que

eso ocurriera en Colombia, había muchos choques, enfrentamientos entre el comité de vigilancia, los auditores internos y los auditores externos. Porque el uno hacía las mismas funciones que hacía el otro y no se coordinaban, entonces la gente en las organizaciones invertían, o mejor, gastaban mucho tiempo atendiendo a los requerimientos del consejo de vigilancia, a los requerimientos de los auditores internos y los requerimientos de los auditores externos cuando todos están pidiendo la misma información, buscando llegar a las mismas conclusiones y eso agota a cualquier organización.

Si bien es cierto una organización debe tener un buen sistema de control interno, pues también hay que dejar que esa organización funcione alrededor de sus principales actividades como comercialización, como evaluación de créditos, como consecución de fondos, inversión de los excedentes y no solamente esté trabajando en función de reportar información a tres entes y no solamente esté haciendo el mismo trabajo. Yo, veo que al darle al consejo de vigilancia funciones que son propias de un auditor interno, pueden degenerar en una redundancia tanto en funciones y puede generar problemas en la misma organización, porque las personas estarían reportando mucha información a diferentes entes que en el fondo están haciendo lo mismo.

MODERADOR:

Sin embargo de eso, la inclusión del comité de auditoría no entraría a ser más conflicto interno respecto a la evaluación de lo que es el control interno?

RESPUESTA:

Con un comité de vigilancia con todo ese alcance, con una auditoría con todo ese alcance, y un comité con ese alcance y un auditor interno con ese alcance y un comité de auditoría con ese alcance, obviamente se arma un lío difícil de manejar. La idea es racionalizar estos entes de control. Indudablemente que hay que racionalizarlos.

MODERADOR:

Esas son las preguntas que hemos alcanzado a atender y expresamos de parte de los organizadores un agradecimiento a Luis Humberto Ramírez y también a la Cooperativa San Francisco, el anfitrión que hemos tenido ahora.

Muchas gracias a todos.

SEPTIMA CONFERENCIA

RED ELECTRÓNICA COOPERATIVA

EXPOSITOR: ECO. MARIO HIDALGO

MODERADOR: ING. FRANKLIN LOZADA FLORES

Mario Hidalgo al concluir sus estudios en la Facultad de Economía de la Universidad Central del Ecuador, ingresó a trabajar para el distribuidor local de las computadoras Univac. En este trabajo concluyó proyectos de procesamiento de datos en Laboratorios LIFE, el Municipio de Guayaquil y la Contraloría General del Ecuador.

En 1976 funda la Compañía DECISION c.a. la misma que opera con dos divisiones: Tecnología de Información que cuenta con sistemas documentales y Protección Electrónica que realiza el estudio, diseño, provisión, instalación y el mantenimiento de sistemas de protección contra incendios, contra robo e intrusión, circuito cerrado de televisión, control de acceso y cableado estructurado. En esta empresa ejecuta algunos proyectos pioneros en el país tales como:

Verificación de firmas digitalizadas, el procesamiento de documentos, el control y prueba (back office) de transacciones bancarias mediante el uso de imágenes de cheques el diseño y la instalación de sistemas de cableado estructurado, la protección electrónica de áreas críticas tales como centros de cómputo.

Bajo la dirección de M. Hidalgo, DECISION c.a. es proveedor de bancos líderes en tecnología dentro del país tales como el Banco del Pichincha, Banco de Loja, Banco del Pacífico, Banco Popular y Filanbanco para mencionar algunos de los casi un centenar de clientes.

Para consolidar la operación internacional de la Compañía forma el Latinsoft Group conjuntamente con Intraflow S.A y Solsoft Cía.Ltda.

Adicionalmente la Compañía DECISION c.a. administró desde el año 81 el procesador regional de SWIFT con particular eficiencia profesional. Esta experiencia le sirvió para lanzar al mercado los servicios de la red informática de alta seguridad y eficiencia FINET (primer ASP del país), la misma que sirve para el comercio electrónico en el segmento business to business. (B2B)

EXPOSITOR: Eco. Mario Hidalgo

Gracias.. Mil disculpas por los inconvenientes. Voy a tratar de ser muy breve para compensar el tiempo que ustedes perdieron en la espera.

Pijémonos en estos antecedentes, primero el hecho de que las instituciones financieras tienden a tercerizar los servicios de tecnología, es decir, es muy común ahora el ver que las instituciones financieras se dedican a lo que es su negocio que es la intermediación financiera y dejan a terceros los servicios complementarios que se requieren para la operación de la institución y eso está ocurriendo mucho en la tecnología. En Europa, en los Estados Unidos, se están viendo cada día más centros de procesamiento para dar servicio a varias instituciones financieras en vez de que cada institución mantenga un centro de cómputo.

Otro asunto que queremos informarles es que nuestra empresa, por 16 años administró en el Ecuador la Red Swift en Ecuador. Como ustedes conocen la Red Swift es una red que une a miles bancos en alrededor de 300 países, es una red en donde se hacen 2.000.000 de transacciones financieras por día.

En el Ecuador, 17 estaban conectados a la Red Swift, una de las redes más seguras del mundo. Los 16 años que operamos la red permitieron formar un equipo profesional que es el que ahora nos da el soporte técnico a este nuevo servicio de la Red Cooperativa.

Esta es la carta testimonio del Swift, firmada por Network Manager de Bélgica y de New York en donde reconoce que nuestra empresa ha prestado el servicio adecuado para los usuarios de Swift en Ecuador.

LATINSOFT GROUP

Nuestra empresa es parte de un grupo empresarial que se llama Latin Soft Group, este grupo se dedica a la producción y exportación del software. Tenemos clientes en varios países, hemos hecho por ejemplo trabajos para la Central de Riesgos en Bolivia, hemos hecho trabajos para la Cámara de Compensación de Bolivia, tenemos clientes en Costa Rica, en Panamá en donde generalmente ha sido muy bien apreciado el software ecuatoriano. La nuestra no es la única empresa, ustedes conocen, hay experiencias interesantes de exportación de software financiero del Ecuador.

Nuestra empresa tiende a ser un socio tecnológico, tenemos 25 años en el mercado y tenemos algunos clientes que están con nosotros esos 25 años.

INNOVACION TECNOLOGICA

Algunas de las cosas en las cuales hemos sido pioneros: el primer sistema digital de firmas en América Latina para el Banco Pichincha en el año 81, hicimos el primer sistema documental para archivo de clientes en el Banco Pacífico en el 85, y hemos estado desarrollando un software de imágenes que lo tenemos funcionando inclusive en la Cámara de Compensación de Bolivia.

Con esos antecedentes, es que presentamos esta red privada de negociaciones que se llama Financial Network a la que están afiliadas algunas cooperativas. No es esto una teoría, estamos ya trabajando productos específicos, pero de lo que vamos a hablar ahora es de los alcances adicionales que tiene esta red.

RED ELECTRONICA COOPERATIVA

El primer producto es el denominado Comisariato Electrónico Cooperativo, al que están afiliadas tres cooperativas, (estamos discutiendo el contrato con cinco cooperativas adicionales) y con algunos proveedores también afiliados.

Un tema muy importante en el movimiento cooperativo ha sido la presencia de comisariatos, complementando la idea de que la cooperativa tiene que brindar servicios adicionales al socio. Pero ese comisariato siempre ha enfrentado el problema de manejar un negocio nuevo, de tener inventarios, de tener almacén, de tener empleados, en fin...

Lo que estamos haciendo ahora es, aprovechando la tecnología, para que en este comisariato, que es un comisariato virtual, cuyas terminales están instaladas en cada una de las oficinas de las cooperativas, puedan los socios acceder a diferentes productos. La ventaja para la cooperativa es que genera ingresos. Entonces, por ejemplo, si una de las líneas de productos que se van a comercializar es electrodomésticos Philips, la cooperativa va a ganar la comisión que normalmente ganaría el distribuidor de esa línea de productos. El socio gana el hecho de comprar a precio de contado, y un poco más bajo inclusive y sin embargo paga en cuotas el crédito que le otorga la cooperativa. La cooperativa, a más de la utilidad que tiene en el crédito, gana una comisión por servicios de venta. Puede vender literalmente cualquier tipo de producto, tenemos línea blanca, tenemos elec-

trodomésticos, tenemos capacitación, estamos a punto de cerrar acuerdos con universidades que dan educación a distancia, es decir una línea de productos en el comisariato electrónico serían las carreras universitarias.

Estamos también atendiendo el tema de turismo y viajes, en fin. Hay cooperativas de las ya afiliadas que nos han pedido tener insumos agrícolas y todo con la ventaja de estar eliminando totalmente los intermediarios, porque es el socio con el crédito que le da la cooperativa que se acerca al comisariato electrónico y adquiere el bien.

VENTAJAS DEL COMISARIATO ELECTRONICO COOPERATIVO

La cooperativa no invierte en inventarios, el socio puede acceder a cualquier tipo de producto, se puede operar desde cualquiera de las oficinas que tenga la cooperativa y de hecho al estar integrándose al comisariato electrónico, se está integrando a una red de cooperativas, que eso es lo importante y cuyos beneficios vamos a hablar más adelante.

El proveedor, en primer lugar, tiene la tremenda ventaja de que amplía su mercado. Este momento con tres cooperativas tenemos 210.000 socios, eso es interesante para cualquier proveedor. En segundo lugar, vende al contado. Consecuentemente, puede dar descuentos muy importantes. Ayer hacíamos una presentación en una cooperativa y nos decía el jefe de la cooperativa, "yo no quiero ganarme el 30% que me da el productor, lo que quiero es vender más barato", yo le decía "usted está en su derecho, en lo que usted utiliza el margen es un derecho de servicio que tiene la cooperativa".

El vendedor empieza a diversificar sus mercados porque llega a lugares impensados, a lugares donde nunca pensó llegar a El Puyo, a Salcedo, a San Gabriel, a Machachi, en fin...

Tiene la ventaja de que no necesita hacer propaganda en la televisión, no necesita tener grandes almacenes, mas bien reduce los costos de comercialización y mantiene una información sobre sus estadísticas de venta.

SERVICIOS DE LA RED ELECTRÓNICA COOPERATIVA

Les decía, que al estar integrándose al comisariato, estamos integrando una red electrónica cooperativa. Que es un tema tremendamente importante. Hemos conversado con la Asociación de Cooperativas para que sea ella y to nosotros los que decidan los servicios que progresivamente se puedan implantar en la red electrónica cooperativa. Solamente para mencionar algunos, vamos a ver lo siguientes:

- Podemos tener débitos y créditos multicooperativos. Esto significa que yo puedo tener un socio en mi cooperativa a quien le pueden atender en otra cooperativa y a través de la red se hace la compensación.

- Estamos conversando con un grupo de cooperativas, para emitir una sola tarjeta de débito y una tarjeta de débito inteligente, que permita no solamente hacer transacciones entre cooperativas sino con proveedores que los socios necesitan tener una acción económica: compras y ventas. Pueden ser proveedores locales, puede ser la gasolinera de la esquina, puede ser el que vende los insumos agrícolas, en fin...

- Se puede implantar un sistema de pagos. Las cooperativas tienen un alcance tan importante que este momento hay entidades públicas, hay entidades financieras, que estarían muy interesadas en contratar los servicios de las cooperativas pero no con 50 ó 150 cooperativas, sino como una red que se pueda dar un solo tipo de servicio, como por ejemplo pagar el Bono de la Pobreza, recibir los aportes al Seguro o Impuesto a la Renta que, además, es un servicio que la cooperativa puede prestar a sus socios.

- Sistemas de pagos de todo tipo. Este momento la Asociación de Cooperativas está conversando la posibilidad de formar relaciones con redes de cooperativas en Estados Unidos y en Europa. Todo el mundo habla por ejemplo ahora de traer el dinero de los inmigrantes que se ha convertido en la principal fuente de ingresos del país. En el caso de México, los mejicanos que están haciendo, están a través de su red de cooperativas, que han llegado a un acuerdo con las gasolineras están entregando el dinero a los familiares locales de los mejicanos inmigrantes en la gasolinera de la esquina, pero por qué, porque tienen una red.

- Se puede hacer cámara de compensación entre cooperativas, cuando hay débitos y créditos con los organismos con los que se presta servicios como el Seguro,

o como el Ministerio de Finanzas o también por el tema de las tarjetas de débito.

- Un dolor de cabeza que ustedes lo conocen muy bien es el tema de la calificación de activos de riesgo. Y solamente pongo este porque prácticamente, excepto una cooperativa que yo conozco, las demás no tienen automatizado el sistema de calificación de activos de riesgo, puedo estar equivocado o desconozco. Ese es un enorme consumidor de recursos, hay que poner 3, 4, 5, 8 personas 1, 2 semanas a trabajar en la calificación. Es una calificación muy subjetiva, acá estamos hablando de que se puede hacer una calificación automatizada. Pero estoy poniendo como ejemplo de la serie de aplicaciones conjuntas que pueden tener ustedes. Cierto es que por celo, digo yo, mi archivo de clientes no quiero que se mueva de aquí, pero en cambio cuántos de ustedes pueden invertir 30.000 dólares en un módulo de tesorería... cuántos de ustedes pueden invertir 20.000 dólares en un módulo de recursos humanos, pero todos ustedes sí podrían tener un servicio en la red y pagarían exclusivamente por el servicio y no por el software.

- Les mencioné la posibilidad de integración a redes externas. Este tema de la red de cooperativas de los Estados Unidos, la red de cooperativas de Europa, pero igualmente se podrían integrar con redes de cajeros como BANRED. Es muy diferente ir como grupo de cooperativas, respaldado por 150 ó 200.000 tarjeta-habientes a negociar con BANRED, a simplemente ir y golpear la puerta con 1.000 ó 2.000 socios con tarjeta. La misma tarjeta como la estamos concibiendo con este grupo de cooperativas, es Smartcard, pero también tiene banda magnética, para que no tenga ningún problema en ser aceptada en redes de cajeros o en puntos de venta como Data Fast, por ejemplo.

- Creo que ustedes esto conocen mejor que yo la potencialidad que tiene. Hablando de apenas un 20% de las cooperativas, llegan a 1.500.000 socios, son prácticamente el organismo financiero más numeroso del país. Si solamente el 10% de esos 1.500.000 tuviera una tarjeta de débito, sería la mayor tarjeta de débito del país.

- Ustedes tienen una cobertura nacional que no tiene nadie. Ahora se habla mucho por ejemplo de que el Gobierno está llegando a acuerdos sobre la deuda externa para crédito de microempresarios. Quién tiene la cobertura que tiene el movimiento cooperativo para manejar créditos de microempresa.....Nadie.

- Pueden hacer muchas cosas de economía de escala. Es impresionante a veces ver el desperdicio que significa ver tres oficinas de cooperativas en una ciudad inmensamente pequeña, con un costo operativo enorme, cuando se podría tener probablemente una sola oficina multi cooperativa. Esto están haciendo en Bolivia, por ejemplo. En Bolivia con el tema de la descentralización de los recursos del Estado a los Municipios, el Estado como de costumbre, tomó una decisión un poco apresurada y se dio cuenta que no podía manejar el dinero efectivo en todos los rincones del país y fue el movimiento cooperativo el que le dio la solución.

- Otro tema de economía de escala, la tarjeta multi cooperativa o las aplicaciones compartidas como las que hablamos sobre recursos humanos, calificación de activos de riesgo y servicios financieros a terceros. Este momento integrados a una red, ustedes podrían por ejemplo ser los 200 puntos de venta de un banco pequeño, o los 200 puntos de venta del Seguro Social, o los 200 puntos de venta del Ministerio de Finanzas.

La única importancia que tiene es que ustedes pueden conectarse a esta red, dependiendo de sus necesidades por línea dedicada o por línea conmutada, es decir, pueden hacer una llamada telefónica y conectarse a la red o tener una conexión estable. Nuevamente, si todos estuvieran de acuerdo los ahorros de escala serían impresionantes en los costos de comunicaciones. Sin embargo, a la red también se puede entrar por Internet, a pesar de ser una red privada, la configuración técnica de la red permite ingresar por una conexión Internet.

SEGURIDAD DE LA RED ELECTRONICA COOPERATIVA

Disponemos de dos centros en procesamiento, uno en Quito en donde tenemos 3 servidores, los que ven ahí, que por razones de seguridad que están separados: el de comunicaciones, el de aplicaciones y el de base de datos y una réplica exacta en Iowa en los Estados Unidos. Esto por dos razones, una porque es vital para los asuntos de seguridad, porque lo que estamos vendiendo es alta seguridad, y lo segundo es porque uno de los proyectos que también estamos manejando en esta red privada es el tema de exportaciones, especialmente el tema de exportaciones de flores. Las cooperativas pueden tener muchos pequeños socios que están exportando o están queriendo exportar y es muy complicado cuando uno quiere exportar, si no se es un gran empresario, hay por ejemplo artesanos en el Azuay que producen sombreros de paja que inclusive ya contratan una página WEB en el Internet para exhibir sus sombreros de paja, pero cuando alguien

quiere comprarlos no pueden cerrar la transacción financiera. Eso es lo que hace esta red. Por eso es que necesitamos la presencia en los Estados Unidos para manejar el tema de exportaciones.

Esta red es una red abierta para las cooperativas. Quiero decir con esto, que los que deseen ingresar pueden ingresar, los que deseen ingresar y usar ciertos servicios y otros no, son bienvenidos, o sea no hay ninguna obligación ni de número, no hay ninguna obligación de contratación de los servicios. Dice, a mí me interesa exclusivamente el comisariato electrónico, pues bien, comisariato electrónico. Otra cooperativa puede decir, a mí lo único que me interesa es la calificación de activos de riesgo, pues bien... Entonces solamente van a pagar por los servicios que tienen no por aquellos que están prestándose en general.

Nosotros nos comprometemos a mantener la red operativa, como lo hicimos por 16 años con el Swift, por 24 horas y 365 días al año, de todos esos sistemas, comunicaciones, aplicaciones, en fin... Lo que pedimos a los participantes es que firmen un contrato porque nosotros no dejamos entrar a nadie más que a las cooperativas a la red de cooperativas, a nadie más que a los exportadores a la red de exportadores, es una red privada de negociaciones. Esto significa que usted asume la responsabilidad sobre la información, es decir, si usted hizo una transacción, el personal técnico que puso el código de seguridad es el que asume la responsabilidad sobre la transacción. Es igual que lo que ocurre en el Swift a nivel internacional.

COSTOS DE OPERACIÓN DE LA RED ELECTRONICA COOPERATIVA

Nosotros tenemos diferentes formas de cobrar el servicio, en el caso del comisariato electrónico, prácticamente el que paga el servicio es la entidad que vende, es decir la cooperativa no tiene que pagar el servicio porque a nosotros nos paga el que vende, igual le paga a la cooperativa una comisión de lo que vende. Por eso es que genera ingresos a la cooperativa en vez de generar gastos. Pero si mañana, con la Asociación y el grupo técnico de la Asociación se decide poner un producto como nómina, por ejemplo, se configurará una tarifa sobre ese servicio específico. La conexión de comunicaciones es una responsabilidad de cada una de las cooperativas, decidirá como se conecta y para eso nuestro personal técnico le puede ayudar, si es por Internet, si es por línea conmutada o si es por línea dedicada.

Eso que dice ahí, que parece un slogan, yo creo que es la gran verdad. El comercio electrónico es algo que está ahí, o uno entra al tema de la negociación electrónica o está fuera del negocio. Y la ventaja de lo que les estamos ofreciendo es que la cooperativa no tiene que invertir en activos, ustedes saben muy bien que invierten en un computador al año y medio ya está obsoleto, hay que cambiar el software, hay que mejorar el software, aquí no hay ningún equipo, no hay ningún software, los equipos están en nuestro lugar, el software está en nuestro lugar, los datos están donde ustedes.

La red genera ingresos a la cooperativa, la red está disponible ahora, no estamos hablando de una teoría. Este fin de semana, por ejemplo, los proveedores del comisariato electrónico ya están depurando las ofertas para salir con esas ofertas entendiendo que ya empieza el período de navidad. Nosotros si estamos en el negocio de tecnología, nosotros no estamos en el negocio de intermediación financiera, nuestro negocio es la tecnología. Entonces, consiguientemente nosotros si tenemos que estar al día en la tecnología, porque tenemos que dar el servicio a la red. Eso significa que, parte de nuestro costo operativo es mantener al día la tecnología y el soporte técnico y la máxima seguridad en las transacciones.

Eso es a muy breves rasgos lo que queríamos presentar.

Estoy dispuesto a atender cualquier pregunta o si el señor Moderador tiene alguna.

MODERADOR:

Muy rápidamente. Creo que el reto está planteado, en este enfoque mundial de la tercerización de servicios y yendo a eso de la creación al fortalecimiento de centros de procesamiento, con todas las ventajas que esto va a originar y aquí quisiera matizar con algunas reflexiones dado la vinculación que hemos tenido con el sistema cooperativo.

Una estimación muy apurada, diríamos, y que de pronto, haciendo una investigación más profunda puede hasta dar un valor mayor. En los tres últimos años el sistema cooperativo ha destinado, yo no sé hasta que punto podría decir, ha invertido, o ha gastado, ha destinado sobre los 4 millones de dólares para desarrollo de sistemas computacionales. 4 millones de dólares destinados de manera individual, no de manera colectiva, cada cual tiene su sistema, no hay integración,

muchas veces dentro ni siquiera de las mismas cooperativas, sus agencias no están integradas, mucho más entre cooperativas.

Y aquí viene la reflexión: qué se hubiese logrado si esos 4 millones de dólares hubiesen servido para la creación de un centro de procesamiento único del sistema cooperativo de ahorro y crédito, con todas las ventajas que esto significa de eliminación de costos por las unidades de sistemas y la posibilidad de dar a los socios un servicio más integral.

Quizá este puede ser el primer paso lo de la red de comercio electrónico e irnos mucho más allá, irnos a lo que es la banca electrónica dando la posibilidad a que nuestro socio, nuestro cliente desde su misma empresa, desde su mismo negocio, desde su misma caja pueda realizar todas las transacciones que se le ocurran: pagar a los proveedores mediante transferencia de fondos, revisar si han hecho los abonos, pagar planillas de sus empleados, inmediatamente a través del Internet aplicar una solicitud de crédito y a lo mejor a los cinco minutos o instantáneamente recibir la aprobación o no, previa una simulación que le permite el sistema para ver cuál línea de crédito es la más adecuada a sus condiciones y por que no, pensando en algunos de los negocios que se hablaba en las intervenciones, hasta analizar cómo van evolucionando los negocios bursátiles y dar orden para que le inviertan en tal o cual lugar.

Quizá sea un sueño pero más que eso creo que es una visión de futuro, para la que lograrla sólo depende de la decisión de los dirigentes de las cooperativas. Vencer posiciones individuales, muchas veces sin sentido y pasar a realmente cumplir con los principios de cooperación, de integración, de solidaridad y en los cuales todos van a salir ganando.

Las economías de escala, como se manifestaba en la presentación, traen muchas ventajas respecto a reducir los costos por volúmenes de transacción y daría la posibilidad para que cooperativas pequeñas, que no tiene capacidad económica para invertir en tecnología, puedan estar a la misma altura que las grandes cumpliendo el principio de solidaridad y dando la posibilidad de dar un servicio integral a los clientes, más allá de tarjetas de débito, o tarjetas de crédito y todas las posibilidades que los servicios financieros y la electrónica nos permite actualmente.

Con estas breves reflexiones, esperamos las preguntas de parte de ustedes para canalizarlas al Expositor.

PREGUNTA: ¿Cuál es el valor de la inversión que realizaría una cooperativa para acceder al comisariato virtual..?

RESPUESTA:

El comisariato virtual lo único que tiene es un depósito de garantía, no hay inversión que realizar. El costo mensual por el servicio es de US\$ 100,00. Y esos son todos los costos involucrados en el comisariato.

PREGUNTA: La red cuenta con terminales en almacenes y centros comerciales..? ¿cuál es el costo por transacción..? ¿qué documento utiliza tarjeta..?

RESPUESTA:

Me consultaba que cuál es el valor de la inversión. Son US\$ 2.400,00 de inversión, pero ese es un fondo que se devuelve en un período negociado con cada cooperativa. En cuanto a que si tenemos puntos en centros comerciales, no tenemos ningún otro punto de ventas que las oficinas de las cooperativas que suscriban el convenio con nuestra empresa. En ningún caso el comisariato electrónico cooperativo va a tener presencia sino exclusivamente en las oficinas de las cooperativas.

Con relación a la pregunta de que si vamos aceptar tarjetas de crédito, eso va a depender de lo que nos pidan las cooperativas afiliadas, si tienen convenios con tarjetas de crédito y quieren que aceptemos tarjetas de crédito, vamos a proceder. Por nuestra parte lo que estamos haciendo es negociando con las tarjetas de crédito para tener una conexión automática con las tarjetas de crédito y los centros de autorización.

Adicionalmente, estamos estableciendo una relación con las compañías de entrega como DHL, o como algunas de las que hay para que el bien vaya garantizado entre el productor y el socio de su cooperativa.

PREGUNTA: El hecho de entrar a la red debe entenderse como no contar con una unidad de centro de cómputo en la cooperativa?

RESPUESTA:

No, nosotros vamos a ser muy respetuosos de la infraestructura que ustedes tengan en la cooperativa, nosotros no vamos a interferir absolutamente para nada con el centro de cómputo actual o con los servicios que le da ahora su centro de cómputo. Lo que estamos es proponiendo servicios nuevos que normalmente su centro de cómputo no los tiene como el comisariato electrónico o como la emisión de tarjetas de débito o como la calificación de activos de riesgo. Si el día de mañana 3, 4, 5 cooperativas proponen, por ejemplo, tener un solo sistema de respaldo, alguna vez yo hablaba con los usuarios de COBIS y les decía que en vez de tener 9 sistemas de respaldo, podrían tener uno solo en un sitio, ese sí sería un servicio específico para los usuarios de COBIS, por lo pronto no tenemos ninguna relación con la infraestructura tecnológica que actualmente tienen las cooperativas.

Hay alguna cooperativa que nos planteó muy gentilmente, confiando en nuestra organización, el outsourcing total de su centro de cómputo y nuestra respuesta fue que no considerábamos en este momento porque estábamos todavía lanzando el resto de servicios no considerábamos oportuno hacer el outsourcing total de su centro de cómputo. Preferiríamos en el futuro llegar a acuerdos con más de una cooperativa para llegar a verdaderos ahorros de escala porque si es una sola cooperativa a la que le vamos a dar el servicio, probablemente le va a salir más caro de lo que actualmente tiene, pero si es un grupo de cooperativas que quiere hacer el outsourcing, eso sí puede ser perfectamente manejable.

PREGUNTA: Si ya están en el mercado y al no haber una ley que regule este tipo de transacciones, quién enfrentará problemas inherentes a fraudes electrónicos, entiéndase como proveedores o compradores fantasmas...

RESPUESTA:

Esa es una pregunta tremendamente interesante y sirve para explicar él por qué nosotros hacemos una red privada de negociaciones. La nuestra no es una red abierta, a esta red solo van a entrar las cooperativas que firmen un contrato con los operadores con nombre y apellido, autorizados para entrar a la red desde los computadores y servidores autorizados para entrar a la red. Hemos tomado todas las precauciones ya que tenemos entre nuestros técnicos inclusive un ingeniero de sistemas que trabajó en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, para dotarle absolutamente de todas las seguridades al comercio electrónico que se realice a través de nuestra red. La garantía es prácticamente total y digo prácticamente total porque seguridad total no existe nunca, el que diga eso está

falsando a la verdad, sin embargo tenemos autenticación, inscripción, Secure Socket Layer para comunicaciones vía Internet, firma electrónica, en fin toda una serie de dispositivos que son los mismos con los que se están haciendo las transacciones en cualquier parte del mundo.

Me permito también aclarar un tema, el software que maneja el comisariato electrónico cooperativo es el mismo software con que IBM y los clientes cooperativos de IBM operan sus centros de comercio electrónico en cualquier parte del mundo. Es el único software que por ejemplo tiene el aval de VISA MASTER CARD para poder entrar automáticamente a sus centros de autorización. Tiene los códigos de inscripción que los emite una corporación que se llama Verysing.

Nos hemos demorado un año en el proyecto, precisamente por esto, porque no queremos tener ningún riesgo en términos de seguridad.

Adicionalmente, cuando ustedes dicen que el comercio electrónico no está regulado, eso es cierto sin embargo, lo que tenemos que hacer temporalmente es, por citarles un caso, la factura electrónica no está permitida, entonces tendremos que seguir facturando en papeles, si el socio de ustedes compra un televisor PHILIPS, PHILIPS va a tener que mandar el televisor con una factura impresa en un papel con la garantía igual, hasta cuando se apruebe la Ley de Comercio Electrónico y permita que se envíe la factura y se imprima en la cooperativa, por ejemplo.

Cierto es que existe esa limitación, sin embargo para hacer pedidos y entregas que son lo que estamos proponiendo en el comisariato electrónico y débitos y créditos automáticos, entre el proveedor y las cooperativas, sobre eso no existen limitaciones legales.

PREGUNTA: Sobre la tercerización de servicios. Nuestra cooperativa tiene un sistema informático muy costoso, qué ocurriría con la tercerización de servicios.

RESPUESTA:

Ahí es mejor utilizar el sistema que adquirió hasta cuando se deprecie. No hay otra solución porque la tercerización de servicios, presupondría o que una empresa como la nuestra se haga cargo de toda la infraestructura de hardware y de software que tiene su cooperativa y si es un sistema único, muy difícilmente vamos a conseguir ahorros de escala, es lo mismo que les mencionaba hace un momento. Si la inversión fue muy grande, razón demás para que los costos operativos

que pueda tener una tercerización sean demasiado altos. Lo que tiene sentido es enfrentar la tercerización como un proceso, es decir, si el día de mañana un grupo de cooperativas dicen: queremos tener el mejor sistema de recursos humanos pero ahora si ya hemos decidido que no lo vamos a implantar nosotros sino que lo vamos a tercerizar. Si desean tener un módulo de tesorería y en esto quiero ser muy claro, nosotros no vamos a hacer necesariamente los proveedores de todos los módulos de software, si ustedes creen o el comité de la asociación decide que el mejor módulo de recursos humanos es el de Carrasco & Asociados, o es el de Corpec, o es el de Kruger o es un módulo de recursos humanos que están utilizando en las cooperativas de Paraguay, y es eso lo que se va a implantar en la red, si es que esa es la decisión técnica y nosotros consideramos que es una decisión que tiene un basamento lógico, ese es el producto que se pondrá en servicio a las cooperativas.

Quiero que quede claro que no es que vamos a inventar todo lo que ya está inventado. Si hay un módulo de fondos y fiducia que ya existe y que es de buena calidad y ese es el que quieren usarlo, pues ese es el que se implantará. Lo importante aquí es que haya una decisión entre más de un usuario, siempre que sea un solo usuario el que quiera tercerizar muy difícilmente va a gastar menos de lo que está gastando ahora.

PREGUNTA: Qué cooperativas ya están integradas y cuáles serían los alcances del contrato para integrarse.

RESPUESTA:

Han confiado en nosotros la cooperativa San Francisco, la cooperativa El Sagrario, y la cooperativa Coopad..., en ese orden.

Estamos discutiendo el contrato con cinco otras cooperativas. Si es que llegamos a un feliz término porque de las cinco tenemos un acuerdo preliminar, estaríamos llegando prácticamente a medio millón de socios en la red.

Lo que precisa el contrato es básicamente los niveles de responsabilidad, por ejemplo, lo que precisa es que la garantía sobre los bienes le da el que provee el bien, si es que vamos a tener un televisor, el que vende el televisor es el que da la garantía. Si es que el pedido se hizo por 10 televisores y era 1, la responsabilidad es del que puso 10 y no 1. Si es que es un curso de administración de empresas de la Universidad Técnica de Loja, la garantía sobre ese curso dará la Uni-

versidad Técnica de Loja o si es un ticket de avión para un tour por El Caribe la garantía dará la compañía que en este caso ha firmado con nosotros que es Islandic. Todos esos detalles son los que precisa el contrato y claramente define la responsabilidad nuestra que es mantener operativa la red y la seguridad en la información.

PREGUNTA: El sistema de un producto que se adquiere puede adaptar otros procesos que la cooperativa desee...?

RESPUESTA:

Nosotros damos servicios muy concretos, una de las ventajas precisamente de estos ahorros de escala es no hacer un tema único para cada cooperativa. Citemos el caso, por ejemplo, de una experiencia que tenemos con una cooperativa de calificación de activos de riesgo. Lo que es en nuestro software es totalmente paramétrico para que en la cooperativa decidan que pesos les ponen a los diferentes factores, por ejemplo a la morosidad o a la calidad de las garantías, eso si puede variar, cada cooperativa tiene su criterio, pero no está variando el software, lo que está es variando los parámetros del software. Un software bien concebido ahora es absolutamente paramétrico inclusive porque dentro de la misma cooperativa y para insistir en el tema de calificación de activos de riesgo el peso que tienen los factores no es igual en Quito o en Chone cuando se está viviendo el tema del Fenómeno de El Niño, entonces cambia la valoración a pesar de estar en la misma organización. Si es que tenemos un factor, por ejemplo para el sector del destino y nos enteramos por el periódico que el camarón está sufriendo el problema de la mancha blanca, nosotros a pesar de que no tenemos ni un cliente moroso que le hayamos dado crédito para siembra de camarón, sabemos que a todo el sector le debemos poner en un factor de riesgo diferente. Pero esos son parámetros del software, insisto nuevamente.

No pretendemos y no lo haremos, porque ese es el fin de todo es hacer cosas ad-hoc para una sola sino hacer lo suficientemente paramétrico para que sirva a todas pero que sea una sola solución.

MODERADOR

Con esto damos por terminada esta conferencia, la última del día.

DEBATE

Eco. Miguel Oviedo.

La sesión se clausura se realizará de la siguiente manera: Van a estar presentes en la Mesa Directiva los Moderadores y, de ser posible los Conferencistas para que cada uno de ellos, en su tiempo asignado de 20 minutos, en una intervención muy corta haga un resumen sucinto de la conferencia recibida, luego de eso se abrirá el debate y tendremos unos 15 ó 20 minutos para que podamos hacer conclusiones y recomendaciones sobre el tema discutido.

La sesión será dirigida por el Eco. Medardo Yumiceba, ésta tendrá una duración aproximada de dos horas, tendremos un coffee break, luego de eso tendremos la oportunidad de hacer la sesión de clausura, la entrega de diplomas y posteriormente el almuerzo, una parrillada que se realizará en las canchas del exterior.

Damos inicio al evento, dejo con la palabra al Eco. Medardo Yumiceba.

Buenos días compañeros..

Para dar un poco de agilidad al trámite prefiero no entrar en discursos a veces ya cansones.

Mas bien vamos a dar inicio al tema primero que hablamos revisado sobre Valores de Riesgo, de tal manera que si tienen ustedes alguna inquietud, el Eco. Reinoso quien hizo de Moderador de la Primera Conferencia va a guiar este debate.

Dejo en la palabra al Eco. Fabián Reinoso.

Buenos días....

Para poder llegar a unas buenas conclusiones, necesitaríamos todos tener la participación, primeramente concentrándonos en las ideas que vamos a impartir, luego reflexionar y llegar a lo que van a ser, desde el punto de vista ejecutivo, aplicado por los organismos correspondientes de las entidades. Como ustedes recordarán, uno de los temas más neurálgicos, no puede ser otro sino el relacionado al financiero.

La exposición que hiciera el Dr. Ambram, precisamente se orientó a aquello que

es el negocio diario, el dinero, la materia prima, el mismo que necesita ser trabajado de una forma tan especial, al menos en la situación actual de la dolarización que exige una eficiencia en las iniciativas, en las decisiones, en la creatividad, en el mejoramiento de los productos, si es que lo hay, o en la creación de ellos.

Recordemos que, insistía precisamente el Dr. Abram de que para poder dar estrategias hay que tomar esas iniciativas que tiendan en primer lugar a evitar la incertidumbre que reina en todo el mercado, entiendo al mercado y a todos los participantes y si es que se trata del sistema financiero, la cooperativa, el socio, los clientes, los proveedores de los clientes, los consumidores, etc., De tal manera que hay toda una gama de participantes que requieren recibir de la iniciativa y de la estrategia de alguien, en este caso de un consejo de administración que toma políticas respecto a tasas de interés, políticas respecto a comisiones dentro de lo que permita la ley o iniciativas para sacarle provecho a ese dinero.

Hacia énfasis, precisamente, en que el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito, el riesgo de tasas, de plazos, dan suficiente ámbito como para que el personal ejecutivo de las instituciones trate de mitigar aquello que pueda ir en contra de la estabilidad de la institución.

Tenemos ya varias ideas desde ese punto de vista que el organismo de control había anticipado en temporadas anteriores a la dolarización. No por el hecho de que la economía se encuentre dolarizada ha cambiado el esquema de los riesgos de mercado. Simplemente se ha eliminado el uno, relativamente, el riesgo de cambio, pero a la vez se han incrementado los otros riesgos dado que el no obtener los resultados que proporcionaba un cambio cada vez más ascendente en la divisa, lo que se reflejaba en un balance con rendimientos positivos, eliminado eso es necesario generar utilidades, generar excedentes reales.

De tal manera que el riesgo de crédito, si nos referimos a ese relacionando a la parte más neurálgica del activo o de las operaciones activas de una institución, tiene que ser tal vez lo que más se cuide, lo que más deba estar protegido, lo que más deba ser cubierto en todos los aspectos, es decir, el manejo de portafolio de crédito.

Me estaba refiriendo a la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos, que tiene un capítulo orientado precisamente a los riesgos de mercado. Recomendamos en estas conclusiones, leerlos, entenderlos y guiarse por esas nor-

mas que no son sino instructivos para tratar de establecer estrategias para minimizar la incobrabilidad de los préstamos, la iliquidez, la pérdida del valor adquisitivo. Lastimosamente la perspectiva que tenía el gobierno al imponer la dolarización, vemos que no va ser conseguida en el corto plazo, lastimosamente estamos expuestos a una inflación, lo que posiblemente conllevará a aplicar un sistema de reexpresión monetaria, nuevamente, porque si recordamos que el expositor fue enfático en destacar que se debería aplicar el sistema Mark to Market precisamente eso tiene que ver con la valoración de manera especial en los activos. Y si es que no vamos a tomar en cuenta el efecto inflacionario que ya existe en la economía dolarizada, lo cual si va a ser realmente para los economistas y especialistas en ese tema un problema, porque se supone que en una economía dolarizada no debería existir inflación sino dentro de esos niveles que no implican realmente hacer una corrección monetaria integral, es decir, en niveles de 3, 4 % anual. Pero si esos porcentajes se convierten en forma mensual, estamos hablando ya de valores muy significativos que de hecho van a impactar en la presentación de un estado financiero.

Entonces, a ese dinero que se tiene como fondos disponibles, como caja, como inversiones a corto plazo, se convierte realmente en créditos que estén debidamente protegidos, que sea reciclado el dinero a su vencimiento evitando, cambiando la política de la refinanciación como un pequeño abono. Esas políticas tendrán que ser cambiadas, anticiparse en los vencimientos de las obligaciones para que el cliente sepa a qué va a estar forzado a pagar. A más de los intereses, un porcentaje mínimo de capital, que le permita a la institución reciclarle con nuevos créditos y que esos créditos estén debidamente garantizados, que estén dados a plazos también relacionados con los pasivos adquiridos para evitar el otro riesgo de los descalces de plazos.

Me he estado refiriendo a los riesgos de plazos y a los riesgos de tasas. Decía el expositor también que hay que cuidar, que se trate de compensar ese riesgo de cambio con el manejo de tasas de interés, más aún si es que ahora tenemos un sistema de tasas fijas. Estamos en un mercado libre de dinero, pero estamos sujetos a un régimen de tasas de interés fijas. Tenemos que aprender a desenvolvernos dentro de esos rangos, pagando tasas adecuadas y cobrando también tasas adecuadas. No creo que ninguna institución esté dispuesta a crear las provisiones que establece la ley al otorgar los créditos a intereses mayores a 18% o al 20%.

Recordemos que en el sistema financiero la morosidad está alrededor del 40%. Cada uno de ustedes que representan a las cooperativas, conocerán realmente

cual es el porcentaje de su institución, traten de tomar iniciativa, tomar contacto con los clientes, cambiar las políticas que sean del caso para que esta institución, en primer lugar, sea real y en segundo lugar, al ser real, disminuyendo respecto al mes anterior, supone que le está proveyendo de un nuevo recurso de liquidez que debería estar debidamente planificado en cuanto su colocación.

El Comité de Crédito tiene que ser ahora uno de los organismos más dinámicos, más proactivos para preparar precisamente el manejo de la liquidez, el manejo de los fondos, el costo de los fondos tiene que ser el valor menor posible y ser colocado al valor mayor posible con las debidas seguridades. Y precisamente que la garantía tenga esa cualidad, la garantía que sea más seguridad que garantía como se la conoce. En las temporadas actuales precisamente por la falta de liquidez, las garantías reales hipotecarias, las garantías reales prendarias no representan el valor que está registrado en el estado financiero. De tal manera que es necesario adecuar las garantías, también tomando como referencia lo que establece la codificación de resoluciones. Ahí van a encontrar ustedes una gama bastante importante para tomarlas como puntos de iniciativa para que estas garantías tengan más seguridad y sean líquidas al momento de ser ejecutadas. De todas maneras tiene que ser tomado en cuenta como una segunda consideración: el término garantía porque ninguna institución financiera, en cambio, debe quedarse con activos improductivos. Ningún banco, ninguna cooperativa, más aún una cooperativa, debería tener activos fijos, activos improductivos. Las daciones en pago lo que hacen, si es que no se las realiza a un costo de mercado, a un valor actual, si bien limpia la cartera nos está dando un activo improductivo. Si bien estamos maquillando el balance, porque así lo permiten las disposiciones legales, nosotros nos estamos engañando si es que consideramos el balance del activo en su conjunto. Lo que estamos haciendo es una reclasificación bancaria y no estamos consiguiendo el reciclaje de los fondos que es lo que requiere la entidad. Una vez que se recicla precisamente estos fondos y puedan ser colocados debidamente de acuerdo a una tasa de interés adecuada, de acuerdo a un plazo también adecuado, estaremos minimizando los riesgos de mercado.

Ninguna institución podrá decir que ha anulado aquellos riesgos, porque de otra manera no existiría la palabra riesgo. Tiene que haber y este negocio, precisamente, basado en la confianza del cliente, implica ese riesgo.

En cuanto al riesgo de la expectativa en ganar lo planificado, había hecho una consideración de que estábamos acostumbrados a tener un rendimiento tal de un año a otro, de un semestre a otro. Pero ahora con la dolarización, con la compe-

tencia cada vez más fuerte, lo que es necesario es planificar esos resultados, tratando de conseguir que cubran al menos los costos.

Este es un resumen demasiado corto. Gracias.

Damos la bienvenida al Eco. Luis Luna Osorio, una persona que nos ha ayudado muchísimo a impulsar todo este proyecto.

Queremos saludar y dar la bienvenida al Eco. Luis Luna Osorio, quien realmente ha estado muy apegado a esto que felizmente está culminando. Desde su función como Intendente General a más de apoyar el proyecto del nuevo marco legal, conozco que dio mucho énfasis en que esta reunión se lleve a efecto con el resultado tan exitoso que lo hemos visto en estos días. De tal manera que pido, respetuosamente, un caluroso aplauso para el Eco. Luis Luna.

Vamos a llevar delante el debate respecto a los puntos que trata el tema Iniciativas para el desarrollo del mercado financiero en el mercado dolarizado. De tal manera que está abierto para que los asistentes presenten sus planteamientos y sobre aquellos podamos debatir.

Para orientar un poco podríamos estar tratando precisamente sobre los riesgos de mercado, los riesgos de tasas de interés, los descalses de plazos, etc. Que sea ese el tema a debatir aunque parece que eso era lo fundamental de la exposición.

PARTICIPANTE:

Primeramente quiero felicitar a la Superintendencia de Bancos, a la Asociación de Cooperativas, por esta iniciativa y a todas las entidades que participaron en la organización de este evento.

Más que como planteamiento, yo quiero hacer una recomendación: si nosotros las cooperativas estamos desarrollando una actividad de crédito a la micro empresa, necesitamos contar con una Central de Riesgos ampliada para poder hacer una calificación lo más adecuada posible. Por lo tanto yo recomiendo que se reactive ese proyecto que estuvimos desarrollando a través de la Fundación CARE en la que se estaba incluyendo en la central de riesgos a los créditos relacionados o dados por las ONGs, créditos concedidos por los diferentes almacenes que venden a crédito y algunas otras instituciones que vía crédito realizan no intermediación pero sí realizan una competencia en nuestra actividad. Me parece

que en la Superintendencia de Bancos también estuviéramos trabajando en este tema. Esto nos posibilitará muchísimo para la calificación adecuada que las cooperativas requerimos.

Si nosotros queremos aplicar la contabilidad Mark to Market, en realidad esta es una tecnología o un procedimiento muy adecuado y yo estaría de acuerdo de que se aplique este sistema y este procedimiento. Pero, esto tiene que complementarse con la parte de lo que se ha hablado aquí relacionado con la tasa de interés. Si es que nosotros tenemos que aplicar la contabilidad Mark to Market, que sería lo óptimo, desde el punto de vista técnico, es lo óptimo, pero con una tasa fija, imposible de que se lo pueda aplicar, de tal manera que nosotros tenemos que considerar las dos alternativas, las dos posiciones: ingresos y naturalmente egresos. Pero si nosotros queremos aplicar esta metodología habría que reconsiderar el tema techo de tasas porque estamos viendo que el objetivo de la dolarización de eliminar la parte inflacionaria no se ha logrado, por lo tanto, de un lado tenemos una tasa inflacionaria en dólar bastante alta y por otro lado tenemos una tasa activa, con un techo que complica a los resultados de las instituciones cooperativas. Entonces, tenemos que analizar los dos lados del balance.

Un elemento importantísimo, para nosotros poder cubrir este hueco inmenso sobre la disminución del spread es naturalmente incrementar el volumen de las operaciones. Y nosotros recomendaríamos que con la Asociación de Cooperativas y naturalmente con el apoyo de la Superintendencia de Bancos, se trabaje en verdaderas líneas de crédito, pero orientadas específicamente al sector cooperativo. De alguna manera nosotros hemos realizado un gran esfuerzo durante muchos años de financiamiento al sector micro empresarial y tiene que, de parte de las autoridades, haber un reconocimiento este esfuerzo. Normalmente la legislación se hace orientada al sector bancario que, dentro del mercado financiero, es el más importante indudablemente. Pero, nosotros a pesar de tener un nicho bastante pequeño, requerimos de ciertas políticas específicas que se adapten al mercado del sector micro empresarial y al sector informal.

Sería interesante, igualmente, que impulsemos aquel sondeo vía burSATILIZACIÓN, vía manejo de operaciones con la CTH, y si lográsemos montar un verdadero esquema de titularización para las cooperativas, para el sector cooperativo, que si hay mercado, porque en este momento las cooperativas tenemos una buena imagen, la imagen se está revitalizando, pero esto se revitalizaría aún más con el logro de este tipo de productos y servicios. En este momento lo que queremos y necesitamos es incrementar el volumen de operaciones. Pero si tenemos una li-

mitada captación por la disminución de las tasas, tenemos que ver las otras fuentes alternativas y una de ellas son recursos de terceros vía esta serie de mecanismos. De tal manera que sería importantísimo de que trabajemos en estos puntos. Muchas gracias....

PARTICIPANTE

Buenos días a todos los presentes.

Este evento para nosotros que estamos representando a la Diócesis de Riobamba a través de una cooperativa de tipo cerrada, en la cual nosotros presidimos, tenemos varias interrogantes hacia las cuales queremos llegar al señor Moderador.

Se manifestaba por parte del Dr. Ambram, que si las tasas activas en la actualidad tienen un techo del 18% para el sector cooperativo y la tasa de inflación superaba el 110%, pues, nadie desearía prestar su dinero, lógicamente por la tasa de morosidad que alcanzaba el 40%. Ahora nosotros queremos hacer una reflexión: Si la micro empresa alcanza un 15% de rentabilidad en el comercio 15, 20, 25% y nosotros en la actualidad, el sistema cooperativo tenemos por ley un techo que se ha establecido del 18%, vemos con clara notoriedad que el sector productivo va a sentirse un poco restringido al acceder al crédito. Qué ocurriría si subiesen las tasas al 40%. En este sentido es mi pregunta al señor Moderador para que nos dé a conocer cuáles serían los mecanismos en virtud de que ustedes ya tienen una experiencia sólida en estos temas.

MODERADOR

Tratando de interpretar el sentir y la solución que debe buscar la administración gubernamental, puesto que son temas que competen a una política crediticia a una política meritosa dentro de lo que sea. Intento decir que, si bien la economía actual está dando precisamente resultados negativos por la presencia una inflación, por la presencia todavía de desajustes en cuanto a la adecuación de la dolarización, lo ideal sería realmente elevar la tasa y ni siquiera fijándola en el valor que usted ha indicado, posiblemente, el liberar las tasas sería una solución. La política neo liberal nos va a recomendar que se ajusten por las fuerzas del mercado, pero la economía sucretizada ya nos enseñó que nuestro mercado es demasiado maleable.

Existen fuerzas extrañas y hasta fuerzas naturales que atentan contra la estabili-

dad de un sistema económico ecuatoriano. Dado mucho, intentando un criterio personal, que liberar las tasas en este momento, mientras no haya una estabilidad total con la dolarización va a generar un nuevo esquema especulativo. Invito, precisamente para incrementar al debate, esta concepción. Se podrá producir realmente un efecto especulativo a nivel de tasa y lo que va a provocar es costos financieros mayores que se traducen en precios mayores y por lo tanto en mayor inflación haciendo un círculo vicioso con la percepción mía, invito a dar criterios en el debate, sobre esos aspectos.

PARTICIPANTE

Buenos días...

Realmente, como una sugerencia para la Superintendencia de Bancos... aquí estamos presentes cooperativas controladas y no controladas y realmente este momento existe una competencia no igualitaria, porque las cooperativas no controladas tienen la posibilidad precisamente de cobrar más que las cooperativas controladas. Existe el beneficio de estar controladas por la Superintendencia, pero creo que por lo menos en este sentido nos podrían ayudar a las cooperativas el momento de que nos den la posibilidad de igualar nuestras tasas por lo menos a lo que están cobrando las otras cooperativas que no están controladas. Realmente, ustedes más que nadie conocen la información financiera que periódicamente les hacemos llegar. Las cooperativas controladas estamos haciendo todos los esfuerzos para que nuestros resultados precisamente sean positivos. Creo que es importante y, en eso tiene la Superintendencia de Bancos en sus manos, la posibilidad de por lo menos darnos este incremento de tasas que en algo nos va a ayudar en la gestión administrativa y operativa de las cooperativas. Por eso, creo que es importante, ustedes que están al frente del control del sector cooperativo, que nos den la mano porque realmente es importante que el cooperativismo, así como fuimos unas empresas sólidas que salimos de esta crisis financiera en donde la bancaria nos ha ido arrastrando a esta crisis también al sector de las cooperativas.

Es importante que el sector cooperativo, no por un paternalismo al que normalmente habían estado acostumbrados, se lo haga por ese sentido. Creo que es importante por la incidencia social que tienen las cooperativas, la banca no tiene en número de clientes la incidencia que tiene el sector cooperativo. Pero, creo que es importante coordinar y apoyar la gestión de las cooperativas, especialmente el día de hoy en que nosotros necesitamos ir apuntalando, ir depurando y además

ir capitalizando lo que son las cooperativas.

MODERADOR

Para adelantar en el tema, puedo resumir, acogiendo precisamente el criterio de que hay competencia no igualitaria, la Superintendencia, como organismo de control, supervisa el cumplimiento de esas políticas que corresponde a otro organismo del Estado. De todas maneras, como conclusión, sugiero y va a quedar consignado, transmitir la inquietud a los organismos competentes para que, en cuestión de tasas hagan un reordenamiento, porque en el aspecto legal eso sí la Superintendencia ha dado ya su paso inicial. El nuevo marco legal, con la intención de aglutinar a todas las cooperativas, estaría prácticamente eliminado la competencia no igualitaria. Cuando todas las cerradas que se van a hacer reguladas por la Superintendencia, que esperamos sean en mayor cantidad y en el cumplimiento de los requisitos mínimos, estaremos minimizando si no desapareciendo ese riesgo.

Si no hay más opiniones, nos corresponde cerrar este tema.

El Eco. Luis Luna tiene un mensaje que entregarnos, antes de seguir con el segundo tema.

ECO. LUIS LUNA

Señores miembros de la mesa directiva de la Segunda Conferencia Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, señoras y señores asistentes a este evento:

En este momento concurro a esta reunión, ya no como Intendente General de la Superintendencia de Bancos, sino simplemente como un ciudadano más. El Congreso, lamentablemente, el día 10 decidió censurar al señor Superintendente de Bancos y yo, convencido de que ese acto era un acto de absoluta injusticia para una persona que ha dedicado sus mejores esfuerzos a buscar el fortalecimiento del sistema financiero nacional, consideré improcedente el que yo asuma la Superintendencia como Superintendente Subrogante y preferí retirarme de la Institución.

Sin embargo, creí de mi obligación estar este día aquí en esta Conferencia por dos razones fundamentales, la primera, la de que durante los meses que hemos estado en la Superintendencia he considerado que hay quedarle la verdadera im-

portancia al sistema cooperativo, porque dentro del sistema financiero, el sistema cooperativo es aquel que trasmite a más de un millón y medio de personas las implicaciones de la actividad económica y de la actividad financiera y, así mismo, la Superintendencia tiene la obligación de velar porque los ahorros, a veces reunidos, dejando de comer, de quienes participan en el sistema cooperativo, se controle, se vigile y se supervise en su administración y se mantengan en una forma justa, en una forma adecuada, para que no sean perjudicados los socios de las cooperativas.

La segunda razón es la de que nos habíamos puesto una meta, con el señor Subintendente de Cooperativas, y por supuesto, con el personal de la Subintendencia, en el sentido de que debíamos llegar a tener la propuesta o el anteproyecto de reforma legal para enviar al Presidente de la República, de manera que el Presidente, a su vez, hecho el análisis correspondiente, lo envíe al Congreso Nacional.

A pesar del inmenso trabajo que hemos tenido que desarrollar durante el último mes, sobre todo, para defendernos de las acusaciones que sabíamos que iban a haber en el Congreso Nacional, de que no se han atendido algunos aspectos del sistema financiero, de que el Superintendente se ha orientado a atacar a determinados bancos y ha dejado pasar la actividad de otros bancos, a pesar de que hemos tenido que estar sobre todo durante el último mes, hasta textualmente, hasta 24 horas diarias en la Superintendencia, preparando la información para el Congreso, no hemos dejado de pensar en la importancia de aquellos otros temas que no son el análisis del pasado, sino que son la preparación para el futuro y, por eso, continuamos nuestra tarea, buscando cómo llegar a definir ese anteproyecto o esa propuesta de ley que permita que la Ley del Sistema Financiero recoja una meta real en cuanto al sistema cooperativo.

Y por eso, el señor ex Superintendente de Bancos, Juan Falconi Puig, el día 9 suscribió la carta con la cual se envió al Presidente de la República ese proyecto de ley para que el Presidente, a su vez, lo analice y lo envíe al Congreso.

Quisiera decirles que hemos llegado a la meta que nos propusimos y quisiera dar lectura con la audiencia del señor Presidente de esta reunión de la carta que se envió al Señor Presidente de la República:

*Oficio No. SB-200-1175

Noviembre 9 del 2000

Señor doctor
Gustavo Noboa Iñarango
Presidente Constitucional de la República del Ecuador
Presente

Señor Presidente:

El país necesita con urgencia que se modernice y organice eficientemente el sistema cooperativo que presta muchos beneficios a cerca de dos millones de ecuatorianos de medianos y bajos recursos.

Con este antecedente, me es grato poner a su consideración el Proyecto de Ley para el Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito adjunto.

Este proyecto ha sido detenidamente analizado por las 26 cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y un alto número de las que se hallan bajo la supervisión de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social. Todas han aceptado la opción que le presento, por lo que es hora de impulsar el programa en referencia.

Su decisión será histórica, pues el sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito del Ecuador lo conforman aproximadamente 350 cooperativas con presencia en todo el país y en un 60% ubicadas en zonas rurales.

En el sistema financiero nacional las Cooperativas de Ahorro y Crédito participan con solo el 2% de los activos, de este valor el 70% corresponde al sistema controlado. Sin embargo, en varios lugares del país, la cooperativa constituye la única entidad que presta servicios financieros a su comunidad, por tanto su efecto fundamental es social más que económico.

Justamente, una de sus bondades es que son entidades financieras locales con una mayor relación e identidad con la población.

Un gran número de cooperativas son gremialistas, o sea de vínculo común, como la Cooperativa de la Policía, otras son cooperativas de vínculo abierto en las

que cualquier persona puede asociarse ya que tienen oficinas de atención al público.

El Estado Ecuatoriano, desde el 16 de marzo de 1983, a través del Decreto Legislativo No. 122, Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, ya incluye a las cooperativas de ahorro y crédito como intermediarias financieras, ante la necesidad de control por parte de la Superintendencia de Bancos para proteger a sus depositantes.

Lo anterior es confirmado por diversas resoluciones de la entonces Junta Monetaria, el Tribunal de Garantías Constitucionales en resolución de 13 de junio de 1985 y por Decreto Ejecutivo No. 1845, de 12 de mayo de 1986, suscrito por el Presidente Febres Cordero, quien dispuso que todas las cooperativas de vínculo abierto pasen al control de la Superintendencia de Bancos.

En esas condiciones pasaron a esta Institución, de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social 120 cooperativas, de las que más tarde, en junio de 1992, por una norma de la Superintendencia de Bancos y la calificación referida a los activos totales, quedaron 23 bajo control de esta entidad.

Cabe señalar que la Dirección Nacional de Cooperativas tiene bajo su control toda clase de cooperativas, las cuales superan 4.000 entre agrícolas, de vivienda, transporte, pesquería, consumo, ahorro y crédito, etc, pero carece totalmente de los recursos materiales, financieros y técnicos para controlar a esas entidades.

En marzo de 1998, se promulgó el Decreto Ejecutivo No. 1227, que reglamenta la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos con respecto a las cooperativas de ahorro y crédito, Art. 215 de la Ley del Sistema Financiero.

En esta norma se establece un monto mínimo de capital o patrimonio técnico para que una cooperativa se incorpore al control de la Superintendencia 300.000 UVC. Desde la promulgación de esta norma sólo se han incorporado 2 cooperativas, 29 de Octubre y Coopad. Sin embargo, hay varias cooperativas más importantes en volúmenes de operación que las actualmente reguladas que están fuera del control, aduciendo que operan exclusivamente con sus socios.

En este marco, el Banco Interamericano de Desarrollo, BID; y el Fondo Multilateral de Inversiones, FOMIN, considerando la potencialidad de las cooperati-

vas como intermediarias financieras locales, capaces de impulsar el fortalecimiento y desarrollo del sector pequeño y micro empresario, con alto potencial y capacidad de generar empleo y elevar el nivel de vida de la población sin alternativas de desarrollo, estimaron necesario realizar un diagnóstico sobre el particular que inició en marzo de 1998.

El diagnóstico confirmó la necesidad de mejorar el marco legal regulador y de supervisión, estableciéndose tres fases del proyecto:

- a) Definición de un nuevo marco legal y regulatorio de supervisión y control de las cooperativas,
- b) Diseño de herramientas y normativas para mejorar la supervisión y control; y,
- c) Negociación y concertación de las nuevas prácticas de control, siendo la primera la creación de un marco legal y regulatorio de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que no existe uno que la regule de manera puntual y éste sería el primero, incluso a nivel latinoamericano.

A principios de 1999, la Superintendencia de Bancos inició la fase a) y realizó un análisis de toda la normatividad que involucra a las cooperativas de ahorro y crédito, como Ley de Cooperativas y su Reglamento General, normas complementarias, Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y su reglamento General, Decreto Ejecutivo No. 1227, Ley de la Agencia de Garantía de Depósitos, y todo lo necesario para establecer la base de este proyecto.

De igual manera, se analizó la legislación comparada y normas específicas de Colombia, Perú, Bolivia, El Salvador, Costa Rica, España, Alemania, entre otros. Doctrina cooperativa y Principios Cooperativos de la Alianza Cooperativa Internacional, compendios respecto a la materia de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito COLAC, del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito WOCCU, de la Confederación de Cooperativas de Alemania, DGRV-CONCAF, entre otras.

Se tomaron en consideración los alcances de tres proyectos de Ley de sociedades cooperativa, presentados al H. Congreso Nacional, los mismos que no tienen las características especiales que requieren actualmente las cooperativas de ahorro y crédito.

Previamente, se determinaron 40 puntos críticos que fueron analizados y discutidos a nivel técnico.

Luego de diseñar un primer documento de lineamientos generales, en el mes de abril del 2000 se presentó un primer documento resultante como un proyecto de título especial de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Este documento se discutió en todo el país entre mayo y junio del 2000. El proyecto es moderno y busca fortalecer la confianza pública en el sistema cooperativo de ahorro y crédito, afincar la fortaleza en la democratización del capital, hacer al sistema más competitivo y eficaz para beneficio

LADO B

.....
reformar la Ley de Cooperativas, elaborar una Ley especial para cooperativas de ahorro y crédito o reformar el Reglamento contenido en el Decreto Ejecutivo 1227.

Concluyendo en que, por las características especiales de las cooperativas de ahorro y crédito, no es prudente mantenerlas bajo el mismo marco jurídico de las restantes clases de cooperativas, tales como de vivienda, transporte, producción, etc. Ni conviene la elaboración de una Ley especial porque ello forzosamente implicaría la repetición o transcripción de decenas de normas de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Las experiencias internacionales demuestran que la solución de los problemas del sistema es posible en tanto se mantenga la naturaleza propia de las COACS, y se respeten los principios universales que inspiran a esta figura jurídica, los mismos que son establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional. Actualmente está vigente la Declaración de Manchester de 1995, que adaptó a las necesidades de esta época los principios anteriormente vigentes.

Para finalizar, señor Presidente, quisiera recomendar que este proyecto para las cooperativas de ahorro y crédito sea presentado como un Título de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y que tenga el tratamiento de su parte como una Reforma de la Ley de Emergencia Económica, pues enviarla al Congreso Nacional por la vía ordinaria significaría una espera muy larga para su discusión, que no es aconsejable frente a la urgencia de impulsar actividades productivas que revitalicen el empleo y el desarrollo nacional.

Atenidamente,
DIOS, PATRIA Y LIBERTAD
(f). Juan Falconi Puig
SUPERINTENDENTE DE BANCOS".

En nombre del Dr. Juan Falconi Puig, exSuperintendente de Bancos, quisiera agradecer a todas las personas y todas las instituciones nacionales e internacionales que hicieron posible que lleguemos a tener este Proyecto y que se lo hayamos podido enviar al señor Presidente de la República. De aquí para adelante les toca a las nuevas autoridades de la Superintendencia de Bancos y por supuesto a todos ustedes hacer posible que esto se vuelva realidad. Muchas gracias.

PARTICIPANTE

La última cooperativa que ha entrado al control de la Superintendencia de Bancos, y es necesario hacer un agradecimiento público al Eco. Luis Luna y a todos los funcionarios de la Superintendencia que han viabilizado que una larga y muy dedicada elaboración de estatutos y reglamentos se haya podido concretar luego de dos años de trabajo porque nuestra solicitud se elaboró el 16 de noviembre de 1998, pero más vale tarde que nunca y gracias por esa colaboración. Esperamos cumplir con todos los reglamentos, y leyes de la República a efectos de que nuestra cooperativa pues no tenga que ser sancionada por ninguna otra razón.

Yo quiero decir lo siguiente tengo una pregunta que he pensado hacer, referente al punto 3. Marco Legal y quisiera hacerlo en este momento:

Nosotros enviamos una solicitud al Superintendente de Bancos para que se cambie el enfoque de Superintendencia, el enfoque de Intendencia de control, por qué, porque al momento son 27 cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y sus 24 bancos, entonces, además la Superintendencia controla entidades financieras, tarjetas de crédito, mutualistas y otros de tipo de instituciones como almaceneras. Por lo tanto es hora ya de que deje de llamarse Superintendencia de Bancos y se convierta en una auténtica Superintendencia de Instituciones Financieras, porque no es sólo cambiar de denominación o cambiar de nombre, además de eso es concretar los organismos de poder y en el oficio que yo le mandé al Sr. Falconi, yo planteo que la Junta Bancaria también se cambie por Junta Financiera, pero igualmente no solo cambiar el nombre sino que además de eso de las cooperativas exista por lo menos uno o dos miembros natos de esa Junta a efectos de que defiendan los intereses de las cooperativas y la banca.

Si ustedes analizan la historia de las quiebras cooperativas, muchas quiebras cooperativas fueron causadas por la banca. La San Francisco nunca debió quebrar, pero fue una jugada sucia de la banca a través del Banco Internacional, apoyada por los medios de comunicación del Filanbanco de propiedad de la familia libanesa Itáías, que lograron romper esa cooperativa porque no la han quebrado, hasta la fecha la San Francisco de Asís se mantiene incólume y no la han podido quebrar, lo que pasa es que no le dejan rehabilitar.

Igualmente el Decreto 1227 no tiene ningún capítulo ni tiene ningún artículo que permita la rehabilitación de una cooperativa en problemas, es decir que acá el Banco La Previsora, por ejemplo, hasta que cayó finalmente tuvo en la historia del Banco 3 rehabilitaciones financiada con dinero de los ecuatorianos, pero si una cooperativa entra en problemas, su único paso es la liquidación y la terminación, eso no se puede dejar.

Así que lo concreto es que se dé paso, señores de la Superintendencia a mi oficio que creo que debe ser tomado, quizás apoyado por algunas de las cooperativas porque como ciudadano yo lo puedo hacer.

Para que se cambie el nombre de Superintendencia se cambie el nombre de Junta Bancaria y las cooperativas tengan dos de 5 delegados para que haya una defensa de los intereses cooperativos porque si no, toda esta ayuda, toda esta colaboración de los organismos internacionales BID, CONCAF, SWISS CONTACT, y todos los organismos compañeros de cooperativas centro americanas y sudamericanas va a verse totalmente bloqueado cuando al poder de la Superintendencia lleguen los mismos representantes de la banca, porque seamos claros, los cinco Superintendentes anteriores, los cinco representan a una banca que generalmente tienen un nivel de agresividad mucho mayor que las cooperativas, así que yo felicito por la labor que están haciendo, les agradezco porque calificaron a mi cooperativa y queremos entrar con un llamado a la organización porque tienen que colaborar y cambiar aspectos de las cooperativas no estamos inmersas en una posible desbandada en el próximo futuro. Y si no hay defensa en la Junta Bancaria, que debe ser Junta Financiera, si no hay una organización cooperativa sólida, porque estamos viendo que aquí quizás hay más representatividad de la que está un organismo que debe ser de agrupación como la federación, rompiendo el movimiento, entonces tenemos que de las bases dar una nueva estructura que permita garantizar la supervivencia de la clase cooperativa del organismo cooperativo, del sistema cooperativo, en el largo plazo. Gracias...

MODERADOR

Con la noticia que nos ha dado el Eco. Luis Luna ex Intendente General de Bancos, creo que se allana la exposición del día de hoy sobre el tema Marco Legal Regulatorio y yo abrazo también la propuesta hecha por Justo Estévez respecto a la recomendación de esta Asamblea, de este evento, de este conclave, para que se gestione o se proponga al menos que en la Junta de Instituciones del Sistema Financiero, ya no de la Junta Bancaria, con ese nombre, con ese cambio, participe un representante o dos del sistema cooperativo de ahorro y crédito. Creo que ahora hay que pensar en otros pasos que hay que dar y creo prontamente. El otro paso que hay que dar, porque la exposición de este Marco Legal fue totalmente clarísimo el día jueves, donde abarcó diferentes tópicos, que quise explayarme un poco puntualizando más, pero creo que no vale la pena.

Yo sugiero, en todo caso, que deberíamos también considerar una propuesta de iniciar ya la segunda fase, es decir, el desarrollo de instrumentos adecuados a nuestra naturaleza, a nuestra característica, jurídica y operacional. Es decir, a la fase de instrumentos de control adecuados a las cooperativas de ahorro y crédito porque tenemos diferencias sustanciales con el manejo y la gestión de una banca, de un banco.

Quiero proponer, además de esto, el fortalecer una entidad o una unidad especializada en el control y supervisión para las cooperativas de ahorro y crédito que de alguna manera fue una propuesta de la Conclusión del día jueves, es decir, nosotros tuvimos antes una Intendencia Nacional de Cooperativas, hoy día tenemos una Subintendencia de Cooperativas, tal vez la propuesta es tener un área con cierta independencia, considerando las características especiales del sistema y también el volumen, no el monto, porque no nos vamos a relacionar con el banco por el lado del monto sino por el impacto social, más de 1.300.000 ecuatorianos participan activamente en el sistema cooperativo y como dijo el economista y sustenta el proyecto de ley, estamos en todas partes del país de los cuales, más del 60% están en zonas rurales. De tal forma que creo que podríamos enfocar a este lado y, en todo caso, yo abriría el debate con algunas otras propuestas en esta dirección o en otras que sustenten lo que estamos viendo.

Quiero reiterar que ya decidimos que las cooperativas son intermediarias financieras como ya decidimos las peculiaridades que tiene el sistema cooperativo, uno que es socio o dueño, qué es administrador y qué es cliente. Esta es una peculiaridad y el otro es el socio un voto, o sea en la gestión y el control democrático

son aspectos sustanciales que diferencia a las otras instituciones del sistema financiero. De tal suerte que sin más que ahondar en este tema, yo quisiera provocar algunas iniciativas, algunas propuestas puntuales de la sala.

PARTICIPANTE

Buenos días a los señores de la Mesa Directiva, buenos días a los compañeros del sistema...

De lo que he escuchado de la lectura que se dio de la carta del ex Superintendente, se puede colegir que estamos a punto de tener una nueva legislación para todas las cooperativas de ahorro y crédito, toda vez que si el Presidente de la República lo remite al Congreso con el carácter de Ley Económica Urgente, serán 30 días para que el Congreso Nacional lo apruebe, lo reforme o lo rechace, y como ya sabemos, el Congreso Nacional casi nunca cumple en estudiar leyes en ese tiempo, razón por la cual, vamos a tener ya la nueva normativa para las cooperativas de ahorro y crédito, esto hace que las cooperativas empecemos con un profundo estudio de las normas que fueron propuestas por las mismas cooperativas y se empiece ya a pensar en las reformas institucionales que esto generará. Este es mi punto de vista.

DR. VILLALOBOS

Me llamó mucho la atención la propuesta que hizo el Representante que habló anteriormente. En mi país la experiencia fue exactamente en la línea que usted planteaba y en casi todos los países latinoamericanos fue así, lo que nació como Auditoría General de Bancos se transformó gradualmente en una Superintendencia General de Entidades Financieras, por eso en mi país se llama SUGEF, porque supervisa todo tipo de instituciones financieras y le suprimimos a principios de los 90 el nombre de Superintendencia General de Bancos, por las razones que usted muy bien expuso y que creo que responden a la lógica, a la razón y a la conveniencia.

En segundo lugar, también se hizo en mi país lo que usted plantea. Lo que era una Junta Bancaria se transformó también el los 90 en lo que nosotros llamamos el Consejo Nacional de Supervisión de Instituciones Financieras, CONASIE, que es básicamente lo que usted propone de una Junta Financiera. A manera de recomendación, una de las posibilidades es que los organismos de integración de las cooperativas sean federaciones, asociaciones o grupos de inte-

gración, presenten una terna a quien corresponde elegir los representantes de la Junta Financiera, para que de esa terna se escoja un representante de las cooperativas o dos o los que finalmente se defina. Yo creo que esa es una tesis importante, válida y que cuenta con todo el respaldo de la doctrina y del Derecho comparado.

Además, insistir en la tesis de que con la Ley se cree el Departamento especializado con todo el rango adecuado dentro de la Superintendencia de Entidades Financieras, para irme acostumbrando a es término y empezar a sembrarlo, acogiendo su propuesta. De tal manera que por la importancia de la figura cooperativa, como bien dice Marín, no es necesariamente por el peso ni el sistema financiero sino por el efecto social, se le pueda dar la atención debida.

Yo quiero, desde del punto de vista de un extranjero, respaldar plenamente su propuesta, me parece que es una iniciativa válida, valiente e inteligente.

MODERADOR

Si no hubiera intervención, entonces diríamos que hemos terminado.

PARTICIPANTE

Buenos días, les saluda el Representante de la Cooperativa Riobamba.

Riobamba y las cooperativas se sienten muy complacidas por vuestra presencia aquí. Pero, a la vez consideramos que debemos tomar decisiones muy importantes para el futuro de las cooperativas y al decir el futuro de las cooperativas, tenemos que decir, el futuro de nuestros socios, de ese más de un millón y medio de socios que participan en las distintas cooperativas del país.

Compartimos la propuesta del compañero Estévez de la COOPAD, de que se amplíe la denominación de la Superintendencia de Bancos a la denominación de la Superintendencia de Entidades Financieras, porque ahí nos sentimos ya más protegidos y parte de esta entidad.

Por otra parte, queremos pedir a las autoridades de la Superintendencia de Bancos que se nos reconozca oficialmente de que nuestra entidad e integración de la prestación oficial ante la Superintendencia de Bancos sea la Asociación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito conformadas en estos últimos años. Esa

fórmula de las resoluciones que tomamos en Portoviejo, en la Primera Conferencia Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, hemos cumplido con esa resolución, de tal manera que cuando haya que analizar aspectos del movimiento cooperativo, estemos representados por nuestra Asociación, por nuestros dirigentes, por nuestro Director Ejecutivo.

Por otro lado, siendo este organismo clasista, gremial de representación de las cooperativas que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos, no queremos, y que se entienda bien compañeros, rechazar a la Federación. A la Federación hemos planteado que hay que cambiar su esquema, ya no tiene que ser la reunión de las cooperativas a nivel nacional, sino que tiene que ser la reunión de la representatividad de diferentes tipos o clases de cooperativas que existen en el país. Hay cooperativas rurales, de la pequeña empresa, de educadores, de cooperativas bajo el control de la Dirección Nacional de Cooperativas y de las cooperativas que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos. Eso hemos dicho y aquí están dirigentes de la Federación, que la Federación sea un ente representativo de todo el sector de cooperativas. Entonces no estamos negando ni rechazando esa representación. Y tenemos que pedir disculpas a la Superintendencia de Bancos cuando circuló, desde hace quince días, un oficio impidiendo que nos reunamos aquí en Riobamba, porque la única entidad que debía convocar era la Federación. Eso es negar nuestra autonomía, nuestra capacidad de representatividad. Y nuestra presencia está demostrando la fuerza, la convicción que tiene la cooperativa a nivel nacional.

La otra propuesta señores de la Superintendencia de Bancos es que nosotros a partir precisamente de la Primera Conferencia de Cooperativas, nos propusimos crear un ente de integración financiera. Ha sido largo, difícil y hemos conformado este ente de integración. Y esta es la Caja Central de Crédito Cooperativo, es FINANCOOP que venía a reemplazar al que fue Banco de Cooperativas. Nosotros queremos pedir el apoyo de las cooperativas de la Aso, para que FINANCOOP, como organismo de integración financiera sea reconocida y calificada por la Superintendencia de Bancos como organismo oficial de gestión de intermediación financiera.

Se dirá que no tenemos el capital y el patrimonio esencial, o básico que requiere la Superintendencia de Bancos, pero, señores de la Superintendencia FINANCOOP es la expresión en este momento de más de 30 cooperativas, si sumamos y analizamos el patrimonio de cada una de las cooperativas que estamos en FINANCOOP, si sumamos los activos de cada una de estas cooperativas, creo que te-

nemos más que suficiente para que FINANCOOP sea definitivamente y oficialmente nuestra entidad de integración financiera a donde tengamos que acudir cuando requiramos liquidez o cuando necesitemos el apoyo para un crédito con nuestros cooperados, con nuestras cooperativas. Esta petición es de la decisión que queremos llevar adelante señores de la Superintendencia.

Muchas gracias...

MODERADOR

Estaríamos concretando entonces en lo siguiente:

- 1.- Impulsar el proyecto que está en el Ejecutivo, hasta lograr la promulgación de la Ley.
 - A sugerir el cambio de nombre de Junta Bancaria, por Junta de Entidades Financieras y
 - Gestionar que exista una representación de la cooperativa en este seno, en el seno de la Junta de Entidades Financieras, con uno o dos representantes.
- 2.- Iniciar la definición de los instrumentos adecuados especiales a la supervisión y control de las cooperativas de ahorro y crédito, considerando su naturaleza jurídica y operacional.
- 3.- Considerar la siguiente fase de información, difusión y capacitación sobre el nuevo marco legal.
- 4.- Estamos sugiriendo la propuesta de un estatuto modelo y la representación de los organismos de representación de las cooperativas para elegir el miembro, o los miembros a la Junta de Entidades Financieras. Sujeto esto a la gestión que tendrá que hacerse.

Con ello estaríamos culminando este punto de Nuevo Marco Legal y Regulatorio.

La propuesta de la Cooperativa Riobamba que ha sido aplaudida y la entendemos admitida también es:

- Que se reconozca a FINANCOOP como organismo de integración financiera de segundo piso y pueda ésta no solamente tener la calificación de la Superintendencia de Bancos para su supervisión, sino que se solicitó el apoyo en el patrimonio y los servicios de las cooperativas.

Vamos a tratar el tema FUSIONES

Si la asamblea tiene alguna pregunta, alguna inquietud, por favor que la formule.

PARTICIPANTE

El Lic. Federico Cuesta expuso ayer el tema de FUSIONES, es muy probable, como lo había expresado, debido a lo corto del tiempo realmente para tratar un tema de tanta importancia, debe haber quedado sueltas muchas inquietudes, muchas ambiciones de conocer el tema desde el marco de vista jurídico, desde el marco de vista financiero, desde el marco de vista económico y social sobre las Fusiones.

De acuerdo con el panorama diseñado por la Superintendencia de Bancos y por los organizadores de este evento, está abierto totalmente el debate para planteamiento e inquietudes con relación a este tema, con el tema de las Fusiones y esta vez ya no por escrito sino con la libertad amplia para sustentarlo.

PARTICIPANTE

A nombre de la Asociación de Cooperativas, quiero felicitar a los organizadores de este evento y a todas las cooperativas que han asistido porque ustedes han sido los que han dado el realce que este evento merecía.

Respecto de lo de Fusiones, considero y creo que fue unánime que el tema fue el tiempo, más bien dicho, dedicado al tratamiento del tema de Fusiones, fue muy corto. Considero y quisiera comprometer a la propia Superintendencia y a los otros organismos de apoyo, poder elaborar o generar un evento similar a este que se dedique a tratar exclusivamente el concepto y la mecánica de las fusiones en el sistema cooperativo. Es cierto que hay algunas experiencias en diferentes partes del mundo respecto a las fusiones y, queremos que esas experiencias conozcamos, analizamos, profundizáramos y adaptáramos todas esas experiencias a la realidad

nuestra y generar también, al mismo tiempo que se ha generado un proyecto de ley propio para el sistema cooperativo ecuatoriano, también generar una normatividad o un marco específico para las fusiones de las cooperativas en el Ecuador.

Yo creo que el tiempo dedicado de una hora y media del día de ayer es insuficiente y el tiempo que podemos dedicarle aquí unos 20 minutos más, para este tema de las fusiones, es insuficiente.

Propongo y espero que tenga el apoyo suficiente para poder organizar un evento de carácter técnico, exclusivamente para dedicarlo a analizar las fusiones.

MODERADOR

Hay un planteamiento concreto, en todo caso será analizado y pienso que es una muy buena alternativa.

PARTICIPANTE

Ayer tratamos pero muy superficialmente el tema de las fusiones. Es un tema muy amplio, esto merece ser tratado en su amplitud y ayer mismo ya lo estaba proponiendo y apoyo la moción del señor Director Ejecutivo de la Asociación en el sentido que se haga un nuevo evento, específicamente para tratar la Fusión y afinar realmente el marco jurídico que esto ya constituye una institución dentro del sistema financiero de las cooperativas. Para de esa forma dejar en claro este tema que la misma Superintendencia de Bancos está recomendado cada vez que nos vayamos preparando para las fusiones a futuro. Porque eso va a venir cuando realmente la banca internacional acceda a nuestro país. Apoyo la intención de nuestro compañero.

PARTICIPANTE

Quizá un poco para orientar el criterio muy atinado de las personas que me precedieron en la palabra. Quiero comentarles que hoy día estamos inaugurando el evento que nosotros teníamos previsto tener alrededor de 90 seminarios de capacitación, 30 de éstos van a ser dirigidos hacia el consejo de administración, el consejo de vigilancia. 30 seminarios van a ir dirigidos hacia el personal operativo de contabilidad, mercadeo, sistemas de información. Y 30 seminarios adicionales con las áreas de auditoría interna y auditoría externa de todo el sistema cooperativo nacional. De tal manera que los puntos de vista

expuestos creo que nosotros lo estamos también cubriendo.

PARTICIPANTE

Este tema de las Fusiones realmente es un tema muy importante, pero también delicado y debe ser debidamente analizado porque tiene que ver las causas por las cuales se fusiona, se liquida, lo que puede suceder en las organizaciones cooperativas y el sistema bancario.

Por alguna experiencia que se ha podido conocer en otros países, especialmente en Europa, las fusiones realmente son algo normal y común, pero tienen que ser analizadas y debidamente reglamentadas porque de nada se sacaría que exista una reunión de esta naturaleza si no existe el documento donde realmente se especifique las causas, por ejemplo, la fusión debe ser voluntaria, debe ser forzosamente por asuntos económicos de una cooperativa o un banco, por asuntos administrativos. Es decir, tiene que puntualizarse cuáles son las causas por las cuales se fusionan los bancos o en este caso que nos corresponde a nosotros la fusión de las cooperativas. Esa es mi opinión....

MODERADOR

Completamente de acuerdo, la fusión puede ser voluntaria, o puede ser obligatoria en función de los requerimientos circunstanciales de la cooperativa.

PARTICIPANTE

En realidad coincido plenamente en que el tema de las Fusiones debe ser tratado con mucha madurez. Personalmente considero que al hablar de fusiones, en verdad se decía en la conferencia que los dirigentes tememos perder la identidad. Y eso se quiera o no reconocer, es cierto. Porque de qué identidad podemos hablar en concepto de fusiones si al momento en el país existen bancos que están fusionándose y hasta ahora no levantan la cabeza. Considero que este no es el momento oportuno por la crisis bancaria en que nada tiene que ver el sistema cooperativo, de que se hable de fusiones, porque hablar de fusión implica tácitamente de que esas cooperativas están mal. Por qué razón...? porque los bancos están mal por ello están fusionándose. Probablemente el tema de la globalización muy en boga, desde hace unos diez atrás, sea muy positivo tratarlo, pero como bien se manifestaba por quienes me antecedieron en la palabra, es necesario re-

glamentar y crear un ambiente de identidad totalmente positivo para el sistema cooperativo. Por ello es que concuerdo plenamente con el compañero de la COOPAC en el sentido de que debe cambiarse en nombre y su estructura al no denominarse Superintendencia de Bancos, que por su solo nombre está devaluada esa figura en el país, con muchísimo respeto.

Pero si le cambiáramos a Superintendencia de Entidades Financieras, creo que todos, absolutamente todos quienes estamos perfectamente incólumes en nuestra actividad, podría ser netamente positivo. Por ello es que un pedido, una sugerencia muy comedida que a la Superintendencia de Bancos y a los organismos que han organizado esta brillante Segunda Conferencia Nacional que si dijese además un fortalecimiento de conocimientos sirve sobre todo y fundamentalmente de integración entre dirigentes cooperativistas porque podemos darnos cuenta como pensamos, cómo actuamos y a dónde nos proyectamos. Pensar igualmente aquel criterio bien intencionado de quienes nos controlan, de quienes nos representan en este momento, como ustedes quienes han organizado esta Segunda Conferencia Nacional, que se inicie un amplio debate nacional sobre el tema de las Fusiones, con reglas claras y sobre todo tratando de que la imagen del cooperativismo se mantenga siempre en su identidad lo más positiva posible.

MODERADOR

Plena coincidencia en cuanto a que el tema de las Fusiones debe ser materia de un tratamiento más profundo. Vale la pena destacar que de ninguna manera se está propiciando o promoviendo fusiones. NO. Las fusiones como las liquidaciones, como las intervenciones, son instituciones jurídicas que ameritan un tratamiento, de ninguna manera debemos pensar en que las funciones solamente deben ser efectuadas por cooperativas en crisis. No. Las fusiones son para ser mejores y esa es la perspectiva que debemos analizarla, en todo caso, será materia de una mayor profundización.

PARTICIPANTE

Realmente quisiera corroborar con todas las propuestas que han hecho acá por los compañeros y también por el Dr. Naranjo en cuanto a las fusiones. Mas bien sería el comprometimiento, hoy para que se comprometan a iniciar con un proceso para que.....

.....Porque realmente el asunto de las fusiones es un tema muy controversial,

es un asunto que amerita que las gentes de los entes políticos de las cooperativas podamos ir entendiendo que este es un camino de desarrollo para el sistema cooperativo, que podamos entender que en momentos determinados tenemos que ceder espacios para que podamos fortalecer el movimiento y esto significa, inclusive un cambio de estructura mental en la gente. Hay muchos directivos que nos aferramos a puestos dentro de lo que es la cooperativa y esto no permite que cedamos espacios. Entonces, siendo inclusive un cambio mental que necesitamos es un proceso largo. Por eso el pedido es que la Superintendencia se comprometa a iniciar con este camino para poder darle forma y poder llegar a las fusiones.

MODERADOR.

Vamos a tratar ahora las conclusiones del tema "La dinámica de los procesos de cambio organizacional que deben enfrentar las cooperativas de ahorro y crédito para competir con éxito en mercados financieros restringidos".

Dejo en el uso de la palabra al Ing. Lorenzo Martínez Coello.

Creo que en beneficio del tiempo, esta es una síntesis muy breve. Realmente el tema tiene que ver con la estructura organizativa interna que frente al entorno que se presenta para las cooperativas y ahora que ya hemos conocido un marco regulatorio nuevo, es importante que esta estructura interna se adapte a ese nuevo marco, igualmente al marco financiero.

Pienso que el expositor, Dr. Diego Hidalgo, fundamentó su conferencia en aspectos fundamentales, especialmente en cuanto a la estructura interna, rompiendo la estructura piramidal y haciendo una estructura por proceso. También explicó e hizo énfasis en la planificación estratégica. Dijo, pues, que aún en las épocas tormentosas como las que hemos vivido en el Ecuador y en la humanidad, sin planes no vamos a ningún puerto. También se habló de la necesidad de que las cooperativas tienen que tener líderes que realmente las vayan a sacar adelante y una estructura por sistemas. Pienso que todos estos son temas fundamentales que requieren el cambio, básicamente de mentalidad por parte de los administradores de las actuales cooperativas.

Para no alargarnos más y a fin de beneficio en honor al tiempo, sería conveniente abrir el debate para sacar las conclusiones sobre este tema. En vista de que nadie quiere sacar ninguna conclusión o todo quedó tan claro que no es necesario. Partamos de esa premisa.

SESION DE CLAUSURA

Se inicia la Sesión de Clausura de la Segunda Conferencia Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En primer término vamos a escuchar las palabras del Ing. Medardo Yumiceba, Subintendente de Cooperativas.

Sr. Economista Luis Luna Osorio, Dr. José Miguel Villalobos, dignos compañeros cooperativistas:

Quiero despedirme de ustedes con un mensaje: En alguna ocasión, en una noche muy oscura donde solamente se veía una luz, se veía una pequeña luz al frente de ese barco que se acercaba y le decía el capitán al barco pequeño que se mueva porque estaban líneas de colisión, que le iba a desaparecer del planeta. El capitán del barco pequeño le contesta al barco inmenso y le dice que se mueva él porque el barco pequeño no se iba a mover. El capitán del buque le vuelve a insistir y le dice que se mueva porque está en la línea de colisión y no va a responder por las consecuencias y que se apure porque la velocidad con la que iba el buque realmente no se podía predecir qué es lo que iba a pasar. Esta otra luz pequeña que había en el horizonte le dice: señor capitán yo soy un grumete y el que tiene que moverse es usted porque yo manejo el faro.....

La Superintendencia de Bancos lo que ha pretendido en esta ocasión es ser ese faro.....

De una u otra manera, cada uno de nosotros tenemos una responsabilidad. No nos queda más sino ejecutar lo aprendido. Desde mi punto de vista quiero hacer un público homenaje a un amigo, a un maestro y a un líder que ha sabido orientar todas las gestiones desde su alta posición de Intendente General, para quien pido que me acompañen con un aplauso....

Con estas palabras quiero agradecer a ustedes por esa respuesta que han sabido dar a esta iniciativa, que con muy buena intención nosotros la hemos planteado en beneficio del sistema cooperativo ecuatoriano. Muchas gracias.

Eco. Miguel Oviedo.

Para este evento han participado como anfitriones como auspiciantes varias coo-

perativas. Queremos que cada uno de los representantes de estas cooperativas se ocupe un sitio en esta mesa directiva, brindándole un caluroso aplauso por su apoyo económico, por la gestión que han brindado para lograr este evento.

A don Pedro, por su calidad como anfitrión un calurosísimo aplauso, por favor...

A nombre y representación de los compañeros de las cooperativas anfitrionas, va a intervenir el señor Lautaro Paredes, Gerente de la Cooperativa OSCUS.

Se. Economista Luis Luna, Intendente General, Ing. Medardo Yumiceba, Subintendente de Cooperativas, distinguidos representantes de las diferentes organizaciones cooperativas nacionales e internacionales, distinguidos representantes de las diferentes cooperativas del país, señoras y señores:

En estos días hemos vivido retrospectivamente algo que se daba por allá, por los años 60 y 70, sobre la orientación de un sistema cooperativo y que mucho se hablaba sobre los principios, su filosofía, su doctrina y los principios de Roisdal, lo que en muchos sectores cooperativos, en la actualidad casi ya no se quiere puntualizar, cuando en realidad es la esencia mismo del cooperativismo. Las instituciones cooperativas si bien estamos sujetas a otro tipo de control, ha habido una serie de cambios, leyes, reglamentos hoy en la actualidad todos conocemos que estamos sujetos a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, pero su doctrina, su filosofía, la esencia misma del cooperativismo, realmente eso no ha perdido ni perderá. Personalmente me he sentido muy alagado por la intervención de algunos de los señores instructores donde han tocado estos temas, que es muy importante y lo digo muy halagado porque tengo la suerte de estar en el sistema 33 años consecutivos, los he visto nacer a diferentes organizaciones y también desaparecer con mucha pena, desde luego.

Este tipo de eventos que realmente fortalece y anima al hombre y a la mujer que con esa mística de cada uno de ellos hemos conducido y hemos dirigido con altura, con honestidad al sistema cooperativo, para llegar e inclusive a un año que siempre se lo ha esperado o a un nuevo siglo como es el 2000.

Yo quiero agradecer muy profundamente de parte de la cooperativa OSCUS como anfitriona, la Riobamba, la Guaranda Ltda., la Cooperativa El Sagrario y la Cooperativa San Francisco, quienes hemos hecho un aporte económico para que se realice este evento que, desde luego, nuestros dirigentes, consejo de administración, consejo de vigilancia, de las respectivas cooperativas estoy seguro que lo

hemos hecho con la mejor buena voluntad para que realmente lleve a efecto este evento que es de gran trascendencia para el cooperativismo.

Espero que, de ser posible esto, anualmente se dé porque realmente es donde una vive, donde uno se reencuentra con el sistema cooperativo, con la fortaleza que cada uno tenemos para intercambiar ideas, para conocernos, para fortalecer más, para integrarnos más al movimiento cooperativo, porque lo que más falta hace en nuestro país es la integración del movimiento cooperativo. Nos hemos desarrollado y fortalecido individualmente, pero no hemos pensado en una integración realmente participativa, una asociación o una integración de orden financiero, donde realmente el recurso económico de nuestros asociados se convierta en una sola arteria económica para que puedan las cooperativas y los mismos asociados fortalecer.

Es también momento cuando nosotros debemos pensar en que las cooperativas realmente no pueden ya seguir convirtiéndose en agencias o sucursales de los bancos, yo lo catalogo así, porque todos los días que nosotros recibimos y captamos el recurso económico de nuestros asociados, los bancos si no se les va entregar, lo vienen a retirar. Consecuentemente, yo considero que las cooperativas no somos otra cosa que agencias o sucursales de los bancos, pero esperemos que en este siglo y más adelante realmente el sistema tenga su estructura económica financiera propia de lo que eso aspiramos muchos.

Quiero también, a nombre de las cooperativas, agradecerles muy especialmente a la Cooperativa Riobamba Ltda., en la persona de Pedro Morales, quien realmente como un gran hombre cooperativista que ha demostrado en el país y a lo largo del tiempo que él ha trabajado en la cooperativa, es un hombre dinámico, activo, verdaderamente con mística y sentimiento cooperativo.

De igual manera al mismo personal de empleados de la Cooperativa Riobamba por esa demostración de afecto, por esa entrega también, con ese desinterés, pero con ese afecto y con ese amor prácticamente hacia los cooperativistas. Igual, creo que es el sentir de todos a todo el personal ejecutivo de la Subintendencia de Cooperativas, porque dejando a un lado, sudando en sus sitios de trabajo, aquí hemos podido observar que han contribuido, hasta pasando papeles, que es lo mejor porque eso es la cooperación, a usted señor Subintendente por esa gran idea, por esa gran iniciativa y de que esto usted no decline, pues el sistema cooperativo siempre estará para apoyar en todo lo que tengamos que hacer en beneficio del sistema cooperativo ecuatoriano. Muchas

gracias....

ECO. LUIS LUNA OSORIO

Señores miembros de la mesa directiva, señoras y señores participantes en esta Conferencia:

Dije al principio que yo había llegado a esta reunión ya como un ciudadano como todos ustedes y no como un funcionario de la Superintendencia de Bancos. No quisiera que me vayan a seguir un juicio político por estar aquí, clausurando este evento.

De todas maneras se me ha pedido que clausure la reunión y lo hago convencido de que durante estos tres días en los cuales yo hubiese querido participar. Ustedes han hecho un enorme esfuerzo por discutir temas de muchísima trascendencia. Y como se han pasado discutiendo tanto, seguramente están agotados de oír palabras. Así que las mías van a ser muy cortas en el sentido de decirles que espero que los esfuerzos desarrollados en esta reunión fructifiquen, que el acercamiento que han tenido ustedes que en el movimiento cooperativo le lleve a una acción conjunta, efectiva, permanente, constante. Que los momentos de camaradería que habrán pasado en estos días y de los cuales ya he tenido alguna información, haya servido para que la amistad entre todos ustedes se vuelvan más fuerte.

Hemos puesto, como les dije en su momento, una semilla, que esa semilla crezca, que en algún momento se apruebe lo que se le ha planteado al señor Presidente de la República, me dicen que él va a estar aquí en la tarde en Riobamba, sería una excelente oportunidad para que alguno de ustedes le den su punto de vista sobre la importancia y la emergencia que debe tener la aprobación de esa norma y les digo que cada cual cuando regrese a su sitio de trabajo llegue enriquecido por lo que haya aprendido, por la solidaridad de todos ustedes acá y por una amistad más profunda entre todos. Muchas gracias. Queda clausurado el evento.

Finalmente vamos a proceder a la entrega de diplomas...

Se dará lectura a los nombres y ruego a los asistentes se acerquen a la mesa a que reciban el diploma.

Se procede con la entrega de Diplomas...

COOPERATIVAS ANFITRIONAS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "RIOBAMBA" LTDA.

Lcdo. Pedro Morales Morocho
GERENTE GENERAL

Sra. Mariana Sigüenza Barreno
PRESIDENTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "EL SAGRARIO" LTDA.

Dr. Néstor Muñoz
GERENTE GENERAL

Arq. Carlos Ayala Reyes
PRESIDENTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "GUARANDA" LTDA.

Lcdo. Raúl Rodríguez Flores
GERENTE GENERAL

Sra. Susana Falconí Galarza
PRESIDENTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "OSCUS" LTDA.

Sr. Lautaro Paredes Llerena
GERENTE GENERAL

Dr. Mario Benalcázar Oñate
PRESIDENTE

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA

Ing. Daniel Espinoza Galeas
GERENTE GENERAL

Lcdo. Rodrigo Silva Berrones
PRESIDENTE

PARTICIPANTES

	PARTICIPANTES	COOPERATIVA
1	Douglas Alaña	COOPERATIVA 11 DE JUNIO LTDA
2	José Vicent Beltrón	COOPERATIVA 15 DE ABRIL LTDA.
3	Abel Giler Barreiro	COOPERATIVA 15 DE ABRIL LTDA.
4	José Cano Franco	COOPERATIVA 15 DE ABRIL LTDA.
5	Beker Montedeoca	COOPERATIVA 23 DE JULIO LTDA.
6	Fausto Jácome	COOPERATIVA 23 DE JULIO LTDA.
7	Eduardo Aguirre	COOPERATIVA 23 DE JULIO LTDA.
8	Jorge Jiménez	COOPERATIVA 23 DE JULIO LTDA.
9	Eugenia Chauca	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE LTDA
10	Patricio Núñez	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE LTDA
11	Jorge López	COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE LTDA
12	Hilda Espinosa	COOPERATIVA ANDALUCIA LTDA.
13	Patricia Aldán	COOPERATIVA ANDALUCIA LTDA.
14	Mauricio Ortiz	COOPERATIVA ANDALUCIA LTDA.
15	Ernesto Ortega	COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.
16	Luis Bravo	COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.
17	Luis Gómez	COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.
18	Miriam Cisneros	COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.
19	Fenny Velasco	COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.
20	Norma Vázquez	COOPERATIVA ATUNTAQUI LTDA.
21	Jorge Ruero	CACPECO LTDA.
22	Patricio Zambrano	CACPECO LTDA.
23	Juana Estévez	COOPAD
24	José Analuisa	COOPAD
25	Oswaldo Haro	COOPAD
26	Carlos Vázquez	COOPERATIVA CARCHI LTDA.
27	Jorge Huertas	COOPERATIVA CARCHI LTDA.
28	Gustavo Bendicar	COOPERATIVA CARCHI LTDA.
29	Virgilio Atzprúa	COOPERATIVA CHONE LTDA.
30	Daniel Moreira	COOPERATIVA CHONE LTDA.
31	Galo Vera	COOPERATIVA CHONE LTDA.
32	Fernando Alava	COOPERATIVA CHONE LTDA.

33	<i>Edgar Mendaza</i>	COOPERATIVA CHONE LTDA.
34	<i>Fabian Sansano</i>	COOPERATIVA COMERCIO LTDA.
35	<i>Mirian Viera</i>	COOPERATIVA COTOCOLLAO LTDA.
36	<i>Jaime Galarza</i>	COOPERATIVA COTOCOLLAO LTDA.
37	<i>Germán Salazar</i>	COOPERATIVA COTOCOLLAO LTDA.
38	<i>Xavier Vaca</i>	DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA.
39	<i>Alonso Vallejo</i>	DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA.
40	<i>Nestor Muñoz</i>	COOPERATIVA EL SAGRARIO LTDA.
41	<i>Patricio Orbea</i>	COOPERATIVA EL SAGRARIO LTDA.
42	<i>Carlos Ayala</i>	COOPERATIVA EL SAGRARIO LTDA.
43	<i>Susana Alvarez</i>	COOPERATIVA EL SAGRARIO LTDA.
44	<i>Edison Calderón</i>	COOPERATIVA EL SAGRARIO LTDA.
45	<i>Raúl Rodríguez</i>	COOPERATIVA GUARANDA LTDA.
46	<i>Susana Falconi</i>	COOPERATIVA GUARANDA LTDA.
47	<i>Graciela Luna</i>	COOPERATIVA GUARANDA LTDA.
48	<i>Carmen Fornas</i>	COOPERATIVA LA DOLOROSA LTDA.
49	<i>Elba Narvaz</i>	COOPERATIVA LA DOLOROSA LTDA.
50	<i>Ruben Murriza</i>	COOPERATIVA LA DOLOROSA LTDA.
51	<i>Edgar León</i>	COOPERATIVA NACIONAL LTDA.
52	<i>Efrén Murillo</i>	COOPERATIVA NACIONAL LTDA.
53	<i>Ninfa Salis</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
54	<i>Luis Enrique Pallo</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
55	<i>Martene Marito</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
56	<i>Alba Segura</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
57	<i>Rosa Elena Espín</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
58	<i>Raúl Valle</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
59	<i>Luisaro Paredes</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
60	<i>Rosa Marito</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
61	<i>Mónica Ramera</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
62	<i>Glady Barriga</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
63	<i>Mario Benalcázar</i>	COOPERATIVA OSCUS LTDA.
64	<i>Edgar Pazmiño</i>	COOPERATIVA PROGRESO LTDA.
65	<i>Luis Rivera</i>	COOPERATIVA PROGRESO LTDA.
66	<i>Washington Muñoz</i>	COOPERATIVA PROGRESO LTDA.

67	<i>Pedro Morales</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
68	<i>Mariana Sigüenza</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
69	<i>Carlos Cárdenas</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
70	<i>Marina Asqui</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
71	<i>Ernesto Zambrano</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
72	<i>Sonia López</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
73	<i>Carlos Moyano</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
74	<i>Vicente Parra</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
75	<i>Mario Cantuña</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
76	<i>Miriam Avilés</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
77	<i>Pedro Maldonado</i>	COOPERATIVA RIOBAMBA LTDA.
78	<i>Miguel Freire</i>	COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.
79	<i>Nelson Benalcázar</i>	COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.
80	<i>Daniel Espinoza</i>	COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.
81	<i>Rodrigo Silva</i>	COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.
82	<i>Guido Sánchez</i>	COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.
83	<i>Alcides Mousour</i>	COOPERATIVA SANTA ROSA LTDA.
84	<i>Tania Galarza</i>	COOPERATIVA SANTA ROSA LTDA.
85	<i>Lady Ordóñez</i>	COOPERATIVA SANTA ROSA LTDA.
86	<i>Fausto Manjarrez</i>	COOPERATIVA SERFIN LTDA.
87	<i>Gerardo León</i>	COOPERATIVA SERFIN LTDA.
88	<i>Jorge Ortiz</i>	COOPERATIVA TULCAN LTDA.
89	<i>Anibal Villareal</i>	COOPERATIVA TULCAN LTDA.
90	<i>Edgar Cadena</i>	COOPERATIVA TULCAN LTDA.
91	<i>Jhonny Yagual</i>	COOPERATIVA UNIFAM LTDA.
92	<i>Susana Estevez</i>	COOPERATIVA UNIFAM LTDA.
93	<i>Miguel Gaybor</i>	C.A.A.P.
94	<i>Miguel Córdova</i>	CACPE BIBLIAN LTDA.
95	<i>Kléber Martínez</i>	CACPE CELICA LTDA.
96	<i>Zoila Sasama</i>	CACPE CELICA LTDA.
97	<i>Guillermo Abendato</i>	CACPE LOJA
98	<i>Victor Manuel Rueda</i>	CACPE LOJA
99	<i>Victor Manuel Guzmán</i>	CACPE MAGARA LTDA.

100	<i>Pedro Echeverría</i>	CACPE UROCAL
101	<i>Elsa María Ponce</i>	INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE L.L.P
102	<i>Lupe Chávez</i>	INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE L.L.P
103	<i>Juán Mejía</i>	COOP. EDUCADORES DE CHIMBORAZO
104	<i>Yolanda Haro</i>	COOPERATIVA 4 DE OCTUBRE LTDA.
105	<i>Miguel Yáñez</i>	COOPERATIVA AMAZONAS LTDA.
106	<i>Juan Muñoz</i>	COOPERATIVA AMAZONAS LTDA.
107	<i>Guido Cevallos</i>	COOPERATIVA AMAZONAS LTDA.
108	<i>Ángel Sotomayor</i>	COOPERATIVA AMAZONAS LTDA.
109	<i>Carín Vilella</i>	CO. ESTUDIANTE UNIVERSITARIA
110	<i>Miguel Loor</i>	COOPERATIVA GRAN COLOMBIA LTDA.
111	<i>Pascense Vázquez</i>	COOPERATIVA JARDIN AZUAYO LTDA.
112	<i>César Defiz</i>	COOPERATIVA JARDIN AZUAYO LTDA.
113	<i>Graciela Quesada</i>	COOPERATIVA JARDIN AZUAYO LTDA.
114	<i>Isabel María Barba</i>	COOPERATIVA JARDIN AZUAYO LTDA.
115	<i>Nelly Molina</i>	COOPERATIVA JARDIN AZUAYO LTDA.
116	<i>Juan Francisco Mascote</i>	COOPERATIVA LUZ DE EL ORO LTDA.
117	<i>Fausto Espinoza</i>	COOPERATIVA LUZ DE EL ORO LTDA.
118	<i>José Espín</i>	COOPERATIVA PEDRO MONCAYO LTDA.
119	<i>Juan Carlos Márquez</i>	COOPERATIVA PEDRO MONCAYO LTDA.
120	<i>Germán Azúa</i>	COOPERATIVA POR UN FUTURO MEJOR
121	<i>Yelise Santana</i>	COOPERATIVA POR UN FUTURO MEJOR
122	<i>Estuardo Escobar</i>	COOPERATIVA PUEBLOVIEJO LTDA.
123	<i>Teresa García</i>	COOPERATIVA SALITRE LTDA.
124	<i>José Guillén</i>	COOPERATIVA SAN JOSE LTDA.
125	<i>Liliana Jiménez</i>	COOPERATIVA SAN JOSE LTDA.
126	<i>Diego Marín</i>	COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.
127	<i>Luis Martínez</i>	COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.

128	<i>Mercedes Guzmán</i>	COOP. SAN MIGUEL DE PALLATANGA
129	<i>Luis Alfredo Amaquiza</i>	COOPERATIVA SAN PEDRO DE TABOADA
130	<i>Hugo Aizaga</i>	COOPERATIVA SAN PEDRO DE TABOADA
131	<i>Carlos Alfonso Andrade</i>	COOPERATIVA SAN PEDRO DE TABOADA
132	<i>Marco Poma</i>	COOPERATIVA SANJAPAMBA LTDA.
133	<i>Julio Guadalupe</i>	COOPERATIVA TEXTIL 14 DE MARZO
134	<i>Mariana Arana</i>	COOPERATIVA UNION ELEJIDO
135	<i>Byron Cedeño</i>	COOP. UNIVERSIDAD TECNICA MANABI
136	<i>Manuel Augustín Godoy</i>	COOPMEGO
137	<i>Myriam Escobar</i>	DIOCESIS DE RIOBAMBA
138	<i>Enrique Cisneros</i>	DIOCESIS DE RIOBAMBA
139	<i>Carla Tusillo</i>	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO

PARTICIPANTES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS

Coordinador General: Miguel Oviedo Garzón

QUITO

*Medardo Yumiceba González
 Fabián Reinoso Reinoso
 Luis Ernesto Cabrera Ballesteros
 Jaime Rafael López Suárez
 César Atapuma Proaño
 Oscar Granda Astudillo
 Benigno Cárdenas Viera
 Miryam Espinoza Reyes
 Rocío Lora Pilataxi
 Judith Arias Bermeo
 María Fernanda Buendía
 José Carrillo Gándara*

Fernando Egas García
Diego Espinosa Salazar
Marcelo Gallego Narváez
Mirian Miñoz Solano
Mónica Ortiz Bonilla
Esmeralda Villacis Roble
José Villalba Miranda
María de Lourdes Miñoz
Esperanza Salgado
Geovanny Tejada

GUAYAQUIL

Lorenzo Martínez
Luz Goyes Zabala
Diana Pesantes
Verónica Bazaña
Henry Ríos

CUENCA

Esteban Coello
Catalina Rivera

PORTOVIEJO

José Ibarra Egúez
Tamy García

CONSULTORES

Ab. Carlos Naranjo
Eco. Esteban Burneo

Elaboración: Intendencia Nacional de Cooperativas
Impresión: Imprenta de la Superintendencia de Bancos
Diagramación: Dirección de Comunicación
Tiraje: 1000 ejemplares
Edición 2001

Fernando Egas García
Diego Espinosa Salazar
Marcelo Gallegos Narváez
Miriam Muñoz Solano
Mónica Ortiz Bonilla
Esmeralda Villacis Robles
José Villalba Miranda
María de Lourdes Muñoz
Esperanza Salgado
Geovanny Tejada

GUAYAQUIL

Lorenzo Martínez
Luz Goyes Zabala
Diana Pesantes
Verónica Bajana
Henry Ríos

CUENCA

Esteban Coello
Catalina Rivera

PORTOVIEJO

José Ibarra Egúez
Tany García

CONSULTORES

Ab. Carlos Naranjo
Ecu. Esteban Burnes

Elaboración: Intendencia Nacional de Cooperativas
Impresión: Imprenta de la Superintendencia de Bancos
Diagramación: Dirección de Comunicación
Tiraje: 1000 ejemplares
Edición 2001

ENTRE EL 9 Y 11 DE NOVIEMBRE DEL 2000, SE REALIZÓ EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA EL EVENTO MÁS IMPORTANTE DE MOVIMIENTO COOPERATIVO ECUATORIANO DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS: A "SEGUNDA CONFERENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO", A LA QUE ASISTIERON 220 DELEGADOS DE APROXIMADAMENTE 70 COOPERATIVAS DE TODAS LAS PROVINCIAS DEL PAÍS.

CON ANTERIORIDAD SE HABÍA REALIZADO EN JORTOVIEJO EN DICIEMBRE DE 1995 UN EVENTO DE SIMILARES CARACTERÍSTICAS, PERO AL QUE FUERON CONVOCADOS SOLAMENTE DELEGADOS DE LAS COOPERATIVAS CONTROLADAS POR LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS.

REALMENTE EL ÉXITO ALCANZADO EN ESTE EVENTO FUE NOTABLE, ESPECIALMENTE EN EL PLANO ACADÉMICO, AL HABER REUNIDO A 7 CONFERENCISTAS (3 NACIONALES Y 4 EXTRANJEROS) DE TALLA INTERNACIONAL, QUIENES DISERTARON SOBRE TEMAS DE ACTUALIDAD CON TAL GRADO DE SOLVENCIA QUE CADA UNA DE LAS CONFERENCIAS CONSTITUYE UN VERDADERO TRATADO RESUMEN Y FUENTE DE CONSULTA SOBRE ASPECTOS COMO: PROCESOS DE DOLARIZACIÓN, PRODUCTOS FINANCIEROS PARA LA MICROEMPRESA, MARCO LEGAL MODERNO PARA COOPERATIVAS, CAMBIOS ORGANIZACIONALES PARA LAS COAC, FUSIONES Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS, CONTROL INTERNO Y REDES ELECTRÓNICAS. ESTE ÉXITO DETERMINÓ QUE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y EL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, DENTRO DEL PROYECTO BID ATN MT 5878 EC PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL MARCO LEGAL, REGULADOR Y DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, DECIDIERAN LA PUBLICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ESTAS MEMORIAS CON UN TIRAJE DE 1000 EJEMPLARES.

CABE DESTACAR LA PARTICIPACIÓN DE UN GRUPO DE DESTACADOS PROFESIONALES, QUIENES ACTUARON COMO MODERADORES DE LAS CONFERENCIAS A LA VEZ QUE DIRIGIERON EL DEBATE FINAL DEL EVENTO EN EL QUE SE LOGRARON IMPORTANTES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL QUEHACER COOPERATIVO, TEMA QUE IGUALMENTE SE TRANSCRIBE EN LA PRESENTE EDICIÓN.

MIGUEL OVIEDO GARZÓN
COORDINADOR GENERAL DEL EVENTO