

**LA BANCA COOPERATIVA EN FRANCIA:  
UN ESTUDIO DE CASO**

*Mariano Borzel*

Documento de Trabajo N° 4 - Junio de 2005

**CEFID - AR**  
**CENTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**  
**PARA EL DESARROLLO DE LA ARGENTINA**

# CEFID - AR

**CENTRO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
PARA EL DESARROLLO DE LA ARGENTINA**

## DIRECTOR

GUILLERMO WIERZBA

## INVESTIGADORES

ALEJANDRO BANZAS  
MARIANO BORZEL  
CESAR CIAPPA  
LORENA FERNÁNDEZ  
JORGE GAGGERO  
FEDERICO GRASSO  
ADRIÁN ROJZE  
MÁXIMO SANGIÁCOMO

## ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN

EMILIANO LIBMAN

## CONSEJO ACADÉMICO

MARTÍN ABELES  
VÍCTOR BESCÓS  
LEONARDO BLEGER  
ROBERTO FRENKEL  
MATÍAS KULFAS

Los contenidos del trabajo y la opinión del autor no necesariamente coinciden con las de las entidades patrocinantes del Centro.

## Índice

1. Introducción .....	1
2. Características principales de la Banca Cooperativa .....	2
2.1. Naturaleza .....	2
2.2. Especificidad microeconómica .....	4
3. La Banca Cooperativa en Europa.....	6
4. El Caso Francés .....	7
4.1. La Banca Cooperativa en el sistema bancario de Francia .....	8
4.2. El Grupo de Bancos Populares .....	9
4.2.1. Estructura y funcionamiento .....	9
4.2.2. Manejo del riesgo y liquidez.....	13
4.2.3. Datos del Grupo.....	16
5. Comentarios finales .....	17
Bibliografía y Referencias.....	19

## 1. Introducción<sup>1</sup>

Las reformas estructurales de los años noventa alteraron sustancialmente el funcionamiento de la economía argentina y asestaron un duro golpe para las PyMEs y las economías regionales, contribuyendo, en última instancia, al empeoramiento de las condiciones de empleo y de distribución del ingreso. En particular se verificaron cambios significativos en la estructura del sistema financiero que llevaron, entre otros, a la agudización de las dificultades que históricamente habían venido afectando a las PyMEs en materia de acceso al crédito bancario.

La etapa de la pos Convertibilidad nos enfrenta con el desafío de reconsiderar ciertos aspectos de la configuración y funcionalidad del sistema bancario a los efectos de transformarlo en una herramienta útil para el desarrollo económico y social. En este sentido, la elevada contribución de las PyMEs a la generación de empleo<sup>2</sup> justifica la búsqueda de instrumentos que alienten el financiamiento hacia el sector y la revalorización de aquellas entidades que poseen una fuerte presencia en el segmento de las pequeñas y medianas empresas.

Un claro ejemplo de lo anterior es la banca cooperativa, que potencialmente se constituye en un elemento decisivo para mejorar la oferta de créditos a las PyMEs. Al igual que las entidades públicas<sup>3</sup> forma parte de lo que podría denominarse como “banca de servicios”, compuesta por entidades cuyos objetivos fundacionales consisten en la prestación de servicios financieros a todos los sectores económicos y sociales, privilegiando el criterio de la rentabilidad social por encima de uno estrecho de rentabilidad privada (Bleger y Borzel, 2004).

Dentro de este marco, la finalidad del presente trabajo apunta a comprender el funcionamiento y los objetivos perseguidos por la banca cooperativa a partir de un caso de estudio. El documento se organiza de la siguiente manera. En la segunda Sección se realiza una descripción de su naturaleza y especificidad microeconómica. La tercera Sección presenta algunos números de interés respecto de la banca

---

<sup>1</sup> El autor agradece los comentarios de Martín Abeles, Leonardo Bleger y Guillermo Wierzba a una versión preliminar de este trabajo. Se los exime de cualquier error u omisión en el mismo.

<sup>2</sup> Mientras que en los años noventa estas explicaron un 68% del empleo y el 54% del PBI, sólo recibieron el 20% del crédito total del sistema financiero (Bleger y Rozenwurcel, 2000).

<sup>3</sup> Un análisis sobre el rol de la banca pública puede hallarse en (Kampel y Rojze, 2004), Documento de Trabajo N°2, CEFID – AR.

cooperativa en Europa, particularmente en Francia. Por último, en la cuarta Sección se aborda el caso del Grupo de Bancos Populares<sup>4</sup> francés a partir del análisis de sus rasgos fundamentales: estructura y funcionamiento, tipo de servicios que presta a la comunidad, manejo del riesgo y liquidez, datos de la entidad, entre otras. La quinta Sección cierra con algunos comentarios finales.

## **2. Características principales de la Banca Cooperativa**

### **2.1. Naturaleza**

A grandes rasgos, el principal objetivo de la banca cooperativa es la prestación de servicios financieros a amplios sectores económico-sociales, que normalmente se ven racionados en los mercados financieros y que encuentran en aquella una fuente fundamental para el financiamiento de sus actividades. Precisamente ésta ha sido la causa del surgimiento de las primeras cooperativas de crédito, muchas de las cuales anteceden a los actuales bancos cooperativos. En países como la Argentina sus orígenes se remontan a la acción de pequeños y medianos empresarios, artesanos, empleados, talleristas, comerciantes y profesionales que buscaban acceder a los servicios financieros a partir de una organización solidaria y autogestionada<sup>5</sup>.

La “auténtica” banca cooperativa guía su actividad por los principios de la cooperación, que se basan en el control democrático de la gestión y se sostienen a través de la participación continua de los asociados en la toma de las decisiones fundamentales. Su actuación excede el ámbito eminentemente económico y se extiende a las actividades de índole social, cultural y humanitaria de las comunidades en las que opera<sup>6</sup>.

Una de las características más importantes de este tipo de entidades es que su accionar no se encuentra determinado por la lógica empresaria de maximización de beneficios. En este sentido, la búsqueda de excedentes sólo sirve a los efectos de viabilizar la operatoria de la entidad –por ejemplo, para cumplir con los requisitos de

---

<sup>4</sup> El Grupo de Bancos Populares explicaba a fines de 2002 el 6% de los activos, el 8,2% de los préstamos y el 8% de los depósitos del sistema francés.

<sup>5</sup> Para un análisis del caso argentino, véase Heller (1998).

<sup>6</sup> El presente trabajo se concentra específicamente en aquellos aspectos vinculados a su actividad financiera.

capital solicitados por las autoridades monetarias y obtener los recursos necesarios para la modernización tecnológica.

A su vez tienden a utilizar modelos de gestión destinados a brindar servicios de calidad y características similares a los prestados por las demás entidades, buscando adaptarlos a los requerimientos particulares de sus miembros/usuarios<sup>7</sup>. En tal sentido, el desarrollo de una relación cercana con sus usuarios y el vínculo con las necesidades de las regiones o comunidades aparecen como uno de los principales activos del modelo cooperativo.

La descentralización propia de la estructura de los bancos cooperativos favorece la creatividad e innovación necesarias en la provisión de asistencia hacia las distintas localidades y contribuye a la identificación de los requerimientos específicos de los usuarios –coadyuvan en ello la propiedad del capital cooperativo por parte de sus miembros y la participación activa de éstos en la dirección. Así, de respetarse la autonomía relativa de cada una de las unidades que pertenecen al grupo cooperativo (las sucursales en el caso de los bancos), puede comprobarse una mayor capacidad para adecuar el diseño de ciertas líneas de préstamos o productos a las necesidades de los comercios e industrias prevaletentes en las zonas de influencia. La familiaridad con las necesidades del medio local aparece como uno de los principales atributos de la banca cooperativa y se constituye, potencialmente, en una diferencia sustancial respecto de otro tipo de entidades<sup>8</sup>. En el caso de la banca tradicional, por ejemplo, las decisiones de instrumentación o renovación de determinadas líneas de crédito son abordadas desde la casa matriz (o desde el exterior para el caso de los bancos transnacionales) sin un conocimiento cabal de las necesidades puntuales de los sujetos de crédito, de las vicisitudes de la comunidad o región, o de la coyuntura económica y/o sectorial.

Entre los atributos más destacados del cooperativismo de crédito aparece la consideración del segmento PyME como uno de los ejes centrales de la política de

---

<sup>7</sup> No es una condición necesaria ser miembro o asociado para acceder a dichos servicios.

<sup>8</sup> La centralización de las actividades y del poder de decisión de cada banco individual varían de sistema en sistema. Este tema será desarrollado al analizar el caso específico del Grupo de Bancos Populares francés. Al respecto, cabe adelantar que el grado de integración del sistema, en la medida en que las entidades individuales conserven su independencia operativa, no va en detrimento de algunas ventajas que a nivel microeconómico son características de las entidades cooperativas.

asignación crediticia<sup>9</sup>. La relevancia de este punto subyace, como fuera adelantado, en el hecho de que las pequeñas y medianas empresas representan el principal aporte a la generación de empleo. En este sentido, suele verificarse un importante desarrollo de las líneas de crédito para capital de trabajo y para la satisfacción de distintas necesidades de inversión –compra de maquinaria, nuevos proyectos, asistencia tecnológica, cumplimiento de normas de impacto ambiental, mejoras en las condiciones de higiene y seguridad, etc. En cuanto a los individuos, los préstamos tienden a dirigirse al financiamiento para la vivienda y al consumo en general.

## **2.2. Especificidad microeconómica**

Es un hecho conocido que una porción significativa de las PyMEs y los individuos se encuentra sujeta a racionamiento crediticio y que la morfología del mercado de crédito suele traducirse en una menor elasticidad-precio de la demanda de crédito de las PyMEs *vis-à-vis* las grandes corporaciones. En este marco suele observarse que las empresas de este segmento poseen una estrecha dependencia respecto del banco que las asiste y de la relación crediticia establecida con éste (la cual no es fácilmente trasladable a otra institución financiera). De aquí se desprende una de las justificaciones para la existencia de entidades como las cooperativas, especializadas en la atención de las pequeñas y medianas empresas y potentes herramientas para la búsqueda de soluciones a las restricciones y dificultades existentes en materia de acceso crediticio.

La presencia de bancos no guiados por la obtención de lucro se traduce en una relación de reciprocidad, ajena al comportamiento comercial tradicional, de la que se derivan ciertas peculiaridades propias del vínculo usuario-banco. Entre ellas se verifica una mayor lealtad y sentido de pertenencia de los asociados (y usuarios) con la cooperativa. Generalmente aquéllos evalúan al banco favorablemente por considerarlo como una de las fuentes de financiamiento más importante para la realización de sus actividades, a la vez que posibilita el acceso a servicios adecuados para la cobertura de sus necesidades crediticias.

La atomización de los prestatarios y la diversificación del riesgo de crédito son dos rasgos que pueden redundar en una mayor fortaleza de las entidades. Por ejemplo, al especializarse en el segmento PyME, los préstamos de los bancos cooperativos

---

<sup>9</sup> En los países en que la legislación la habilita para efectuar operaciones atribuibles al segmento de los bancos comerciales.

tienden, naturalmente, a estar distribuidos entre un mayor número de deudores de montos reducidos<sup>10</sup>. Ello se refuerza en el caso de bancos que poseen una amplia red de sucursales con distintas localizaciones geográficas y/o con diferentes orientaciones sectoriales<sup>11</sup>.

Adicionalmente se pueden distinguir dos ventajas propias de la banca cooperativa vinculadas al mayor conocimiento de las necesidades del medio local, al interés por el desarrollo de la comunidad y a la valoración que le asignan los propios usuarios:

**Ventajas de información.** Debido a la forma de recolección de la información, las cooperativas realizan operaciones que para otro tipo de entidades se traducirían en mayores costos fijos unitarios (considerando operaciones de similares montos). La ventaja resulta del hecho de que todos los miembros, desde el gerente hasta el asociado, cuentan con un conocimiento calificado del lugar donde realizan sus operaciones. Dicho conocimiento, combinado con un mayor sentido de pertenencia hacia la comunidad, genera incentivos para brindar una mayor cantidad de información a la cooperativa. En este caso, aunque no se elimina por completo, puede decirse que el conocido problema originado de la información asimétrica se ve morigerado cuando la entidad financiera es una cooperativa local.

**Ventaja de ser usuario y dueño a la vez.** Al ser los asociados los que determinan la política de la entidad y se encargan de llevarla adelante, se minimiza la posibilidad de ocurrencia de desvíos en los planes estipulados y de conductas que puedan llevar a que un usuario se vea discriminado en la operatoria diaria. Aquí se expresan ciertos límites a comportamientos “oportunistas”, que en la banca tradicional pueden ser alentados por el objetivo de maximización de beneficios.

Algunos de los desafíos más importantes para los bancos cooperativos se vinculan a los altos costos operativos unitarios que afrontan —derivados del menor volumen individual de sus operaciones— y a sus necesidades de capitalización. De aquí surge

---

<sup>10</sup> *A priori*, el elevado número de usuarios que operan con cada una de las entidades les otorga un posicionamiento favorable para la obtención de ingresos distintos de los de intermediación (por ejemplo, mediante la colocación de productos bancarios y no bancarios comisionables).

<sup>11</sup> El caso europeo es interesante por varios motivos. Entre ellos porque allí se encuentran desarrollados esquemas de garantía cruzada (“*cross-guarantee schemes*”) como el que posee el Grupo de Bancos Populares. Los esquemas de garantía cruzada conforman una suerte de “paraguas protector” en materia de liquidez y solvencia, a la manera de un prestamista de última instancia.

la necesidad de obtener niveles de eficiencia elevados mediante la baja de los costos administrativos. A su vez, más allá de la utilización de los mejores instrumentos tecnológicos y técnicas disponibles, resultan cruciales la cercanía y el vínculo con los clientes a los efectos de disminuir los índices de morosidad e incobrabilidad y obtener mayores excedentes.

El excedente (que no se constituye *per se* en un objetivo sino que representa un medio para la realización de sus actividades) es una de las claves para el funcionamiento de estas entidades en tanto representa su principal fuente de capitalización –situación que adquiere particular relevancia en mercados financieros con comportamientos oligopólicos de rivalidad intensa que han estimulado la concentración de los sistemas bancarios. El hecho de que el mecanismo de emisión de acciones en oferta pública (utilizado por los demás bancos comerciales) resulte prácticamente inaplicable para el caso de las cooperativas no va en detrimento del normal funcionamiento de las entidades ni de la obtención de niveles adecuados de solvencia<sup>12</sup>. Los bancos cooperativos poseen un esquema de incentivos completamente diferente al de la banca tradicional. En primer lugar, porque el principio de “un hombre un voto” descarta la posibilidad de control mayoritario por parte de un inversor, independientemente del capital social aportado. En segundo lugar, porque en la mayoría de los casos las cooperativas no distribuyen (y por lo tanto capitalizan) sus excedentes; su distribución sigue criterios específicos que tienen como marco la normativa de cada país y sus estatutos<sup>13</sup>. En situaciones extraordinarias se permite recurrir a aportes extraordinarios de los asociados y hasta a emisiones de obligaciones negociables subordinadas.

### **3. La Banca Cooperativa en Europa**

Los bancos cooperativos se encuentran entre los principales actores del sistema financiero europeo. Los casos más representativos son los de Italia, Francia, Austria, Finlandia, Holanda y Alemania, países en los que poseen una significativa participación de mercado, en muchos casos superior al 30%<sup>14</sup> <sup>15</sup>. En Francia, por

---

<sup>12</sup> En un informe de Standard & Poor's (2000) se sostiene que “los bancos cooperativos (europeos) se caracterizan por *ratios* de capital que son incluso superiores a los que poseen sus rivales no-cooperativos”.

<sup>13</sup> En el caso del Grupo de Bancos Populares los excedentes que se reparten, y que son establecidos anualmente por la Asamblea, no pueden superar el rendimiento promedio de una canasta de bonos corporativos, publicado por el Ministerio de Economía francés.

<sup>14</sup> En la mayoría de estos casos los activos de las entidades superan al *stock* total del sistema financiero argentino, que alcanzaba los U\$S 124.000 millones a fines de 2001.

ejemplo, el 41% de los depósitos y el 31,2% de los préstamos del sistema son explicados por el Crédit Agricole, el Groupe Banque Populaire (Grupo de Bancos Populares) y el Groupe Caisse d'Épargne (Cuadro 1). Los casos de Holanda (Rabobank) y Finlandia (OKOBank) reflejan proporciones similares, con una participación del 30% en préstamos y depósitos.

**CUADRO N°1**  
**Banca cooperativa europea. Participaciones de mercado**

Entidad	País	Activo	PN	Depósitos	Préstamos
		Montos en millones de euros Fines 2002		Participación de Mdo. (%) Fines 2001	
BVR	Alemania	998.300	44.500	16,4	11,1
Crédit Agricole	Francia	580.800	34.295	21,0	16,0
Groupe Caisse d'Épargne	Francia	374.785	13.744	*12,0	*7,0
Groupe Banque Populaire	Francia	220.744	11.342	*8,0	*8,2
Banche Popolari	Italia	**337.000	nd.	21,2	21,2
Banche di Crédito Coop.	Italia	95.800	10.861	7,2	4,8
Rabobank	Holanda	374.720	21.097	30,0	30,0
OKOBank Group	Finlandia	31.625	3.049	32,0	32,4
Raiffeisenbanken	Austria	114.200	5.900	24,8	21,5
Genossenschaftsverband	Austria	**29.359	**2.502	5,8	5,3

\*Datos a fines de 2002

\*\*Datos a fines de 2001

Fuente: Elaboración propia en base a GBP 2002 Abridged Annual Report y Fitch Ratings.

La calificación del riesgo se encuentra en línea con la de los principales bancos comerciales a escala mundial. Por ejemplo<sup>16</sup>, el Rabobank Group holandés se encuentra en el 4º lugar y el Grupo de Bancos Populares francés en el 48º, dentro de un *ranking* constituido por los 50 bancos de mayor calidad según consideraciones de Fitch, S&P y Moody's. Ambas entidades califican dentro de la categoría *Investment Grade*.

#### 4. El Caso Francés

Una característica que distingue a Francia es la significativa presencia del sector cooperativo y mutual dentro de su sistema financiero. En particular se destaca el Grupo de Bancos Populares (GBP), una entidad cooperativa que a mediados de 2004 lideraba el segmento de préstamos a PyMEs con un 33% del total otorgado<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> En rigor, el BVR (véase Cuadro N°1) representa al conjunto de los bancos cooperativos de Alemania.

<sup>16</sup> Datos correspondientes al año 2003.

<sup>17</sup> Fuente: FitchRatings (2004).

#### 4.1. La Banca Cooperativa en el sistema bancario de Francia

La representatividad que poseen en el manejo de los fondos del sistema y la confianza que despiertan en el público francés las entidades cooperativas se pueden verificar a través de las cifras oficiales. De allí surge que el sector de bancos cooperativos y mutuales explica el 57,4% de los depósitos totales del sistema financiero francés y supera de manera considerable al segmento de bancos comerciales (41,2%).

##### CUADRO N°2

##### Activos, Depósitos y Préstamos

##### Participación según grupo de bancos en total sistema

(En porcentaje)

Tipo de institución Dic. 2002	Activos	Depósitos	Préstamos	Crédito Vivienda	Crédito Consumo	Crédito Inversión
Bancos Cooperativos y Mut.	25,7	57,4	38,8	55,6	31,8	50,0
Bancos Comerciales	58,6	41,2	47,8	31,3	42,1	35,9
Otras	15,7	1,3	13,4	13,2	26,2	14,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Commission Bancaire, Annual Report 2002.

El grupo de mutuales y cooperativos posee el 25,7% del total de los activos del sistema (una proporción inferior a la de los depósitos) y el 38,8% del total de los préstamos. Este hecho los diferencia de los bancos comerciales que, con el 58,6% de la totalidad de los activos, sólo explican el 47,8% del total de préstamos. Es decir, los bancos cooperativos y las mutuales aplican una mayor porción de sus recursos al otorgamiento de créditos, dejando de lado, en comparación con el resto de la banca, otro tipo de operaciones no vinculadas directamente a la intermediación financiera tradicional.

Se destaca la elevada proporción de participación de la banca cooperativa en el total del sistema en los rubros préstamos para inversión (50%) y vivienda (55,6%). A su vez, se observa una menor participación relativa de los bancos cooperativos en el financiamiento para consumo (31,7%), justamente el de mayor rentabilidad<sup>18</sup>.

La aplicación de los fondos difiere sustancialmente según los diferentes tipos de banco. Según datos de fines de 2002, del total de fondos originados por las entidades comerciales, una porción importante era destinada a transacciones relacionadas con *securities* o títulos valores (35,5%), seguidas por préstamos al sector no financiero (29,8%) y luego por créditos interbancarios (21,3%). En cambio, los bancos

---

<sup>18</sup> En el año 2002 este rubro había sido el más importante en materia de ingresos de las entidades cooperativas.

cooperativos y las mutuales dedicaban una menor proporción a las *securities* (10%), pero una mayor al sector no financiero (48,8%) y a los interbancarios (29,52%). En este último segmento aparecen como prestamistas netos.

En cuanto al fondeo, en el caso de los bancos comerciales prevalecen los títulos valores (39%), seguidos por los créditos interbancarios (25,5%), los depósitos de clientes (22%) y las provisiones, acciones y equivalentes (7,3%). Para las cooperativas y mutuales, la mayor parte del financiamiento proviene de los depósitos de clientes (58,9%) y, en segundo lugar, de los préstamos interbancarios (16,7%).

En síntesis, los bancos cooperativos franceses privilegian el segmento minorista, se financian principalmente a través de depósitos y destinan una parte significativa de sus recursos a la asistencia del sector no financiero. De esta forma obtienen un fondeo más estable y financian operaciones vinculadas con los objetivos que les dieron origen, observándose, en este sentido, diferencias importantes respecto de la banca comercial tradicional.

## **4.2. El Grupo de Bancos Populares<sup>19</sup>**

### **4.2.1. Estructura y funcionamiento**

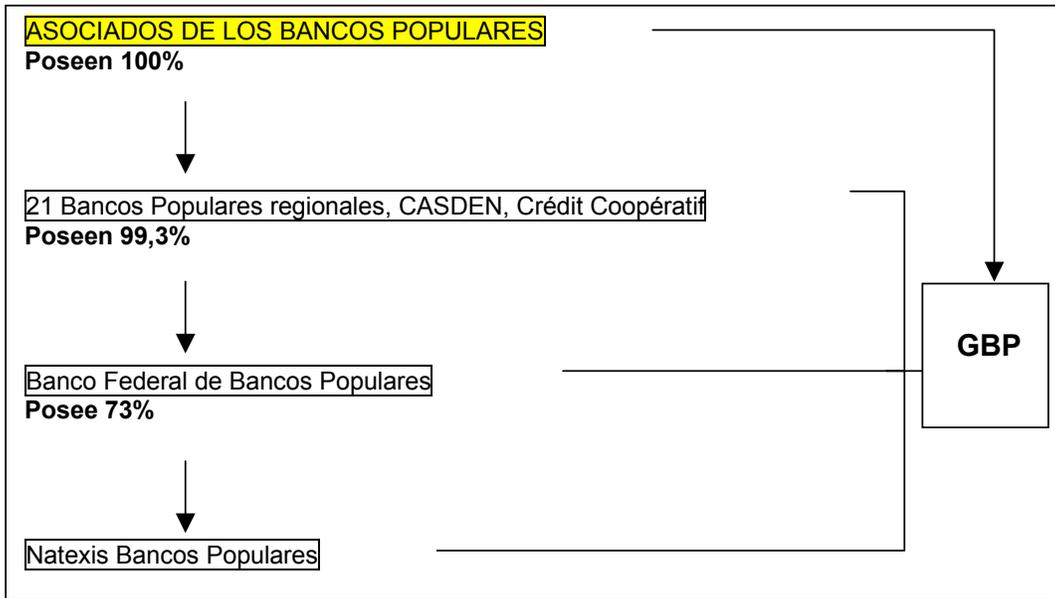
La estructura del Grupo de Bancos Populares (GBP) se organiza en tres niveles: los Bancos Populares<sup>20</sup>, el Banco Federal de Bancos Populares (BFBP) y Natexis Bancos Populares. El control societario es ejercido por los propios asociados de los Bancos Populares, que poseen la porción mayoritaria del Grupo (Diagrama N°1).

---

<sup>19</sup> El Grupo de Bancos Populares forma parte de la Confederación Internacional de Bancos Populares, una organización no gubernamental creada en 1950 y reconocida por la ONU, que agrupa a entidades bancarias y financieras con vocación de fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. La integran 19 países entre los cuales se encuentra Argentina, representada por el Banco Credicoop Coop. Ltda.

<sup>20</sup> Los distintos Bancos Populares nacen en el año 1917 con el propósito de financiar el comercio y el sector de la pequeña y mediana empresa y se agrupan en 1921 a los fines de administrar de forma centralizada sus excedentes financieros.

## DIAGRAMA N° 1 Estructura y control societario del Grupo de Bancos Populares



Fuente: Grupo de Bancos Populares.

### a) Los Bancos Populares

La dimensión cooperativa del sistema está representada por los 21 Bancos Populares Regionales, más CASDEN Banque Populaire y Crédit Coopératif, operando los dos últimos a escala nacional. Estas entidades comparten la mayoría de las características presentadas en la Sección 2 y se dedican a la atención de las necesidades de las economías regionales y de las distintas comunidades locales<sup>21</sup>. Cada uno de los bancos cuenta con sucursales dentro del territorio (en total suman 2.274 y emplean unos 25.700 trabajadores<sup>22</sup>).

Un ejemplo del funcionamiento de la banca cooperativa es el Crédit Coopératif, que posee una estrecha relación con el segmento de la economía social, con usuarios que incluyen a pequeños empresarios, entidades públicas y semipúblicas y asociaciones y organizaciones mutuales. Posee un total de 1.425 empleados, casi un centenar de sucursales y aproximadamente 26.000 asociados.

<sup>21</sup> El Grupo cuenta con unos 5.700.000 usuarios (de los cuales son asociados 2.200.000) y se encuentra en la tercera posición dentro del segmento minorista, con una participación de mercado del 19%.

<sup>22</sup> No se incluyen los datos de Credit Cooperatif.

Entre los principales rasgos del funcionamiento de los Bancos Populares se observa que:

- ✓ Cada asociado puede participar en las Asambleas Generales directamente o a través de un representante, teniendo derecho a un voto, independientemente del número de cuotas sociales que posea.
- ✓ Las participaciones no pueden ser vendidas o transferidas sin la autorización previa del Consejo de Directores<sup>23</sup>.
- ✓ El capital de los bancos es variable, expandiéndose con la emisión de cuotas sociales (siempre con autorización previa del Consejo de Directores, que puede establecer un techo al número que puede tener un solo asociado).
- ✓ Los excedentes a distribuir son establecidos anualmente por la Asamblea de Asociados y no pueden ser superiores al rendimiento del promedio de los bonos corporativos que publica el Ministerio de Economía.
- ✓ Se encuentran habilitadas a realizar las mismas transacciones y están sujetas a las mismas regulaciones que las restantes entidades del país<sup>24</sup>.

#### **b) El Banco Federal de Bancos Populares**

El Banco Federal de Bancos Populares (BFBP) representa la dimensión federal del grupo. Se conforma por un Consejo de Directores, que es la estructura principal de gobierno del grupo de la cual emanan las decisiones que deben ser adoptadas por el sistema en su conjunto. Se encarga de velar por la cohesión entre los bancos miembros y tiene la responsabilidad estatutaria de garantizar la adecuación a las

---

<sup>23</sup> Análogo a lo que en Argentina se conoce como Consejo de Administración. Está integrado por dieciséis miembros que en su mayoría deben tener calidad de Presidente, Directores o Jefe Ejecutivo de los Bancos Populares. Representan los intereses de los asociados y son designados en Asamblea General. La duración del mandato es de tres años y pueden ser reelectos, con renovación de un tercio cada año.

<sup>24</sup> Ello ocurrió luego de la implementación del Acta Bancaria de 1984, que homogeneizó el marco de regulación y supervisión. En ese período se liberalizaron los mercados financieros y se registró una fuerte caída del papel de la intermediación bancaria en el total de operaciones crediticias, con un *ratio* que pasó del 71% de 1978 a menos del 41% en 2001. Además disminuyó el número de instituciones de crédito de 2.000 (año 1984) a 974 (2001) y se evidenció un fuerte proceso de extranjerización de la banca.

normas de liquidez y capital para cada banco en particular y para el sistema como un todo (ello se realiza a través de un Comité de Auditoría y Riesgo).

El BFBP es el que determina la estrategia del grupo –al encontrarse constituido como sociedad anónima con un 99,3% de las acciones en poder de los distintos bancos populares, son ellos los que en definitiva establecen las políticas y tienen el control de las actividades que realiza el BFBP—, coordina las actividades del sistema, maneja el mecanismo de garantía cruzada (véase Sección 4.2.2) y supervisa a las entidades del grupo.

### **c) Natexis Bancos Populares**

Una tercera dimensión es la que le otorga Natexis Bancos Populares, que cotiza en la Bolsa de París y es controlado por el BFBP –que posee el 72,85% de su paquete accionario. Le aporta al grupo un carácter internacional<sup>25</sup> y se encarga de construir relaciones de largo plazo con empresas de tamaño medio y grande, con inversores institucionales y con otros bancos e instituciones financieras. Natexis se mantiene dentro de las primeras posiciones del mercado en sus tres núcleos de negocios: financiamiento, banca de inversión y servicios.

**1. Financiamiento:** Se vincula tanto con las empresas francesas más importantes como con los bancos y otras instituciones financieras. Se especializa en financiamiento corporativo, financiamiento estructurado –compra de activos, préstamos sindicados, soluciones de ingeniería financiera, etc.— y banca corresponsal. En términos del financiamiento especializado, participa en operaciones de *leasing* para bienes raíces y equipamiento a empresas de cualquier tamaño y presta servicios empresarios apuntando a optimizar la posición de *cash flow* y los riesgos del cliente.

**2. Banca de inversión:** Provee financiamiento para las distintas etapas del desarrollo de una compañía, desde el crédito semilla hasta el punto en el cual la empresa está en condiciones de comenzar sus actividades. Para llevar adelante esta tarea adquiere una parte minoritaria o mayoritaria de empresas en gestación por un lapso de tiempo que le permita acompañar su proceso de desarrollo. También incursiona en proyectos con capital de riesgo en la zona del euro (principalmente en Francia, Italia y Alemania) y se encuentra posicionada en el segmento de futuros,

---

<sup>25</sup> Cuenta con 40 oficinas internacionales y 11.400 empleados.

opciones y otros instrumentos de los mercados de capitales. A través de Natexis Finance participa en los procesos de fusiones y adquisiciones entre empresas.

**3. Servicios:** Provee servicios de alta tecnología para otros bancos e instituciones financieras. Se involucra, además, en el segmento de los seguros bancarios y se especializa en el manejo de activos (por ejemplo, planes de ahorro para empleados)<sup>26</sup>.

Cabe subrayar que, aunque el GBP orienta claramente su operatoria hacia el crédito a la producción y la vivienda, su participación en los mercados de capital (a través de Natexis) le permite brindar a los usuarios una gama de servicios distintos a los que caracterizan históricamente a estas entidades. Sin descuidar sus objetivos fundacionales y sin desplazar los segmentos tradicionalmente atendidos por el Grupo, Natexis le ha posibilitado sortear algunas de las limitaciones propias que la banca cooperativa posee para operar en dicho segmento<sup>27</sup>. Ello se ha traducido en un espectro más amplio de clientes, en el incremento de los plazos de financiamiento y en el aumento de la escala de sus operaciones (disminuir los costos unitarios).

Por su parte, a pesar de tener una fuerte presencia en segmentos distintos al de banca minorista, ésta sigue representando la mayor fuente de ingresos del Grupo, contribuyendo con un 69% de los mismos (2002) y demostrando que el Grupo no ha cedido en sus metas originales de vincularse y atender las necesidades de las comunidades y las PyMEs. En ese sentido, la asistencia a los pequeños clientes adopta formas variadas que incluyen, entre otras, préstamos, servicios tecnológicos para agilizar los mecanismos de pagos electrónico, banca electrónica, seguros para empleados, organización de eventos empresarios para capacitación y servicios a pequeños granjeros y profesionales independientes.

#### **4.2.2. Manejo de riesgo y liquidez**

El Grupo de Bancos Populares conforma una estructura descentralizada, con un esquema de control interno y de manejo del riesgo organizado a nivel de las entidades individuales y del BFBP. Los distintos bancos constituyen la primera línea de controles.

---

<sup>26</sup> De los ingresos netos bancarios obtenidos por el Grupo en el año 2002, un 15%, 3% y 10% es explicado por las actividades desarrolladas por Natexis en cuanto a financiamiento, banca de inversión y servicios, respectivamente.

<sup>27</sup> Hecho derivado de que las PyMEs generalmente no emiten acciones y obligaciones negociables.

La segunda es independiente de las primeras y se vincula con las estructuras de control y manejo de riesgo acorde con la regulación bancaria francesa.

Las actividades de préstamo de cada entidad son consistentes con los lineamientos del grupo y el monitoreo es responsabilidad de cada una de ellas<sup>28</sup>. En cuanto al manejo del riesgo, el grupo cuenta con un Comité de Auditoría y Riesgos encargado de garantizar la liquidez y la capitalización de cada banco y de todo el sistema. Este comité responde directamente al Consejo de Directores y lo auxilia en materia de manejo del riesgo. En este sentido, vela porque los riesgos afrontados por las entidades del Grupo sean compatibles con su capacidad para generar excedentes y con los propios requisitos de capitalización, que incluso suelen ser más rigurosos que los establecidos por la regulación francesa que rige a todas las entidades.

El Grupo le asigna un espacio central a las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR). Se basan en el modelo general europeo en el que una compañía privada otorga una garantía a favor de una PyME frente al prestamista (banco) y responde por el prestatario en caso de incumplimiento<sup>29 30</sup>. Francia, España e Italia son los países en los que el sistema se encuentra más difundido y descentralizado, con una importante cantidad de PyMEs participantes y con un valor relativo de las garantías que supera al de los restantes países europeos.

En el caso del GBP, las 99 SGR (representadas por una federación regional, Socama<sup>31</sup>) trabajan de manera exclusiva con los distintos bancos populares y le

---

<sup>28</sup> Cada banco determina su propia estrategia en materia de asignación crediticia –incluye el tipo y monto de los préstamos— y, en última instancia, ella es sometida a la aprobación del Consejo de Directores.

<sup>29</sup> Estos sistemas privados de carácter mutuo aparecieron en Francia a principios del siglo XX, en paralelo a la apertura de instituciones de crédito locales. La necesidad de los empresarios locales de unirse para crear un banco que canalizara los depósitos locales fue complementada con la creación de una o varias SGR. Allí se agrupaban por oficios para analizar las demandas de crédito de sus colegas y juzgar la solidez de ellos en base a su conocimiento personal y profesional. Sin embargo, el mayor impulso se produjo en el contexto de la reconstrucción masiva de las PyMEs posterior a la segunda guerra mundial. Actualmente se encuentran bajo la supervisión de la Comisión Bancaria.

<sup>30</sup> Según un estudio del Observatorio de PyMEs Europeas (2003), la carencia de garantías suficientes representa el principal factor explicativo de la escasez de crédito a las pequeñas empresas (entre 10 y 49 empleados).

<sup>31</sup> Sólo en su segmento de pequeñas empresas Socama agrupa a 280.000 asociados y empresarios.

confieren al grupo una ventaja significativa en el manejo del riesgo crediticio (que es distribuido entre las partes). Los socios de las SGR son las PyMEs, los profesionales y los bancos populares, que contribuyen al fondo con un depósito reembolsable proporcional al riesgo vivo, con una comisión de mantenimiento y con una cuota de afiliación. De todas formas son los bancos los que actúan como garantes de segundo grado en materia de liquidez y capitalización de las mismas. El sistema de evaluación y aprobación depende del tamaño del crédito: por debajo de cierto nivel la decisión la toma el Comité Local de la SGR y el representante del banco. Para créditos mayores, el proceso comienza en el banco, que examina el caso y se lo transfiere a un comité especial de la SGR formado por su presidente y cinco especialistas pertenecientes al mismo sector que el del solicitante. El préstamo tiene que ser aprobado por unanimidad; en caso contrario, pasa al consejo de administración de la SGR que toma la decisión por mayoría.

El fortalecimiento financiero de las PyMEs obtenido a través del asesoramiento y entrenamiento que brindan las SGR favorece, en última, instancia los indicadores de riesgo de los distintos bancos populares y del grupo en general. En algunos casos llegan a garantizar el 100% de las operaciones. Para muchas pequeñas y medianas empresas son el instrumento que les permite acceder al financiamiento en los casos de no poder aportar ellas mismas las garantías requeridas. De esta forma se motoriza una cantidad de proyectos incipientes o innovadores a un costo inferior al que afrontarían si se vinculasen directamente con el banco. Este hecho no se contrapone con las ventajas de la relación entre banco cooperativo y PyME sino que la fortalece aún más, ya que la calidad de las garantías, conjuntamente con los rigurosos procedimientos de evaluación y el conocimiento detallado de los sectores atendidos, impacta de manera favorable sobre los índices de incobrabilidad.

Resta mencionar el rol que juegan los esquemas de garantía cruzada en materia de liquidez y solvencia de cada uno de los bancos. El mecanismo funciona agrupando el capital de todos los bancos que conforman el Grupo y asegurando que, en caso de que alguno de ellos enfrente problemas de liquidez o de capitalización, los demás contribuirán a resolverlos con una parte de su capital dentro de los límites que establezcan sus propias necesidades y recursos. Este sistema se ha desarrollado también en bancos cooperativos de países como Finlandia y Holanda. Como "prestamista de última instancia" el Banco Federal de Bancos Populares (BFBP) también puede acudir en auxilio de los distintos bancos. Además, todos los miembros del Grupo contribuyen al Fondo de Garantía de Depósitos establecido para la totalidad

de las entidades financieras de Francia, en correspondencia con las normas prudenciales del país.

#### 4.2.3. Datos del Grupo

El análisis de los balances del Grupo proporciona una imagen más elocuente del papel jugado por el Grupo de Bancos Populares, que posee el 6% de los activos, el 8% de los depósitos, el 8% de los préstamos de todo el sistema financiero francés y contribuye con más del 30% de los préstamos otorgados a las PyMEs. De acuerdo con el último balance disponible (2002):

- ✓ La principal fuente de fondeo del GBP son los depósitos, que con un 38,2% del total superan al 27% del promedio del sistema y al 21% del de los bancos comerciales. En segunda instancia aparecen los préstamos interbancarios, que explican un 21,8% y se encuentran por debajo de la media del sistema (26,7%). Los títulos valores (14%) aparecen en tercer lugar con un porcentaje significativamente inferior al de la media del sistema (32%) y de la banca comercial (39%).
  
- ✓ La contribución de los depósitos como fuente de fondeo se corresponde con una de las finalidades principales de los bancos populares, que es el otorgamiento de préstamos a los segmentos minoristas y de la pequeña y mediana empresa –en 2001 el GBP explicaba el 30% del financiamiento total a las PyMEs destinado por el sistema financiero. El grupo canaliza el 48,1% de sus fondos hacia los préstamos, lo que representa un porcentaje superior al promedio del sistema (34%). Un 55% del total de préstamos es absorbido por empresas y el resto se destina a préstamos personales y otros préstamos. En cuanto a los primeros, un 55% es destinado al equipamiento (incluyen contratos de *leasing*), en tanto que la mayor porción de los personales se explica por el financiamiento para la vivienda (80%). A su vez, se verifica una mayor presencia de préstamos a menores plazos *vis-à-vis* el total del sistema<sup>32</sup>. Un 31% de los préstamos totales a clientes son de corto plazo; de éstos la mayor parte pertenece a empresas (78%)<sup>33</sup>. En los

---

<sup>32</sup> Debe tenerse presente que un 70% de los depósitos se encuentran a la vista.

<sup>33</sup> Para el sistema en su conjunto, los préstamos de corto plazo representan el 20% del total de financiaciones. A diferencia del GBP, una mitad es para empresas y la otra se destina a consumo. Con relación a éste último, se registra un porcentaje ligeramente menor en el rubro de préstamos para la vivienda (73%) que en el caso de estudio seleccionado.

números de la entidad también se observa una menor aplicación de recursos en el mercado de capitales.

- ✓ La rentabilidad ha llegado a superar a la media de los bancos del sistema. En 2001, por ejemplo, el ROE<sup>34</sup> alcanzó el 13,2% en relación con el 9,6% del total. A su vez, se verifica que los ingresos del año 2002 son explicados, fundamentalmente, por los márgenes de intermediación (57,6%) y las comisiones (32%).
- ✓ El riesgo de crédito aparece disperso en un amplio espectro de actividades. Las manufactureras explican el 24,1%, el financiamiento de bienes raíces y servicios empresariales el 23,7%, la reparación de automóviles y la compra de bienes de consumo el 13,4%, los servicios financieros el 9,9% y el transporte y las comunicaciones el 5,9%, entre los más destacados. En cuanto a la concentración, mientras que el 2,3% del riesgo pertenece al mayor demandante de crédito, un 11%, 28,8% y 36,3% se encuentra repartido respectivamente entre los 10, 50 y 100 deudores más importantes del Grupo<sup>35</sup>. En 2002 la cartera irregular del Grupo era del 4,5% de los préstamos (por debajo del 5% promedio del sistema francés) y contaba con una cobertura del 68,3% (superior al 60,4% de la totalidad de bancos), reflejando una adecuada asignación del crédito y un enfoque más conservador en materia de provisionamiento.
- ✓ La capitalización de la entidad es más que satisfactoria, con un *ratio* (básico) del 8,2% como porcentaje de los riesgos ponderados, superior al mínimo requerido, que en 2002 se situaba en el 4%.

## 5. Comentarios finales

El énfasis colocado en la pequeña y mediana empresa –junto con el efecto multiplicador que se genera sobre el nivel de empleo—, representa una de las

---

<sup>34</sup> Resultado final como porcentaje del Patrimonio Neto.

<sup>35</sup> Respecto de esto último, a modo de comparación con Argentina, en enero de 2001 los 10 y 50 primeros tomadores vinculados a la banca privada explicaban un 18,8% y 35,1% del crédito de dichas entidades, respectivamente (último dato disponible según la información provista por el BCRA, Información de Entidades Financieras, marzo de 2001).

justificaciones principales para la existencia y fomento de entidades de crédito cooperativo. Estas entidades cumplen una clara función social de democratización del crédito, asisten a sectores sociales y regionales no atendidos por la gran banca y se constituyen en una potente herramienta para el desarrollo económico y social.

En particular, el desempeño de la banca cooperativa francesa refuerza la idea de que la forma de organización cooperativa puede ser llevada adelante de manera “exitosa”. Ésta es, quizás, una de las principales enseñanzas del caso de estudio analizado. A través de los balances se puede observar con claridad que la preponderancia de operaciones de intermediación tradicional (fundamentalmente el fuerte vínculo con las PyMEs) y el mantenimiento de los objetivos fundacionales de los bancos cooperativos coexisten con excelentes indicadores de rentabilidad, liquidez, riesgo de crédito y capitalización.

En países como la Argentina uno de los principales inconvenientes para el acceso al crédito por parte de las PyMEs es la ausencia de garantías. En este sentido, la utilización de un instrumento como las sociedades de garantía recíproca (SGR) se constituye en un aspecto a emular del caso francés. El mecanismo facilita la obtención de financiamiento y genera una serie de externalidades positivas derivadas de la promoción del aprendizaje de las entidades financieras en la atención crediticia del sector y de la disminución de los costos de transacción –explicada por el incremento de la eficiencia del garantizador en la obtención de información y por las economías de escala vinculadas al agrupamiento de los deudores. De esta forma se contribuye a mejorar la asignación de los recursos y a minimizar el riesgo crediticio de las entidades bancarias.

La referencia debe extenderse a los denominados “garantes de segundo grado”, que garantizan o reaseguran (bajo ciertas condiciones y proporciones), los riesgos asumidos por las SGR de primer grado. El reaseguro disminuye el riesgo afrontado de manera individual por la entidad de garantizante y alienta el otorgamiento de nuevas garantías.

La conformación de este tipo de sociedades debe ser apoyada desde el sector público, al menos en lo que respecta a la capitalización inicial, asistencia técnica y creación de garantes de segundo grado. En ese sentido, el caso europeo es testigo de la importancia del papel jugado por las autoridades gubernamentales. Allí se combinaron distintos mecanismos como la participación pública en sociedades de segundo grado,

el tratamiento fiscal diferenciado (por ser considerados instrumentos no orientados a la rentabilidad) y el apoyo económico directo a los sistemas de garantías privados –por medio de subsidios o concesiones que van directamente al capital social o a los fondos de garantía para incrementar el capital social y/o a través de subsidios destinados a compensar las tarifas y comisiones para la obtención de las garantías.

## **Bibliografía y Referencias**

**Banco de Francia (2003):** “Developments in France’s Banking system since the late 1960”.

**Banque Populaire Group (2002):** Abridged Annual Report.

**Bleger, Leonardo (1993):** “La banca cooperativa y el mercado de capitales”, *Revista de Idelcoop*, No. 78.

**Bleger, Leonardo y Mariano Borzel (2004):** “La crónica restricción de acceso al crédito de las PyMEs argentinas. Diagnóstico y propuestas”, en *Las PyMEs Argentinas. Mitos y Realidades*, ABAPPRA – IdePyME.

**Bleger, Leonardo y Guillermo Rozenwurcel (2000):** “Financiamiento a las PyMEs y cambio estructural en la Argentina”, *Desarrollo Económico*, Abril-Junio de 2000.

**Commission Bancaire:** Annual Report 2002, Francia.

**Dalmaz, Sylvie (2000):** “Outlook for the cooperative banking sector”, Standard and Poor’s, París.

**Daneau, Ivon (1977):** “Informe de síntesis de la Conferencia Internacional sobre Ahorro y Crédito Cooperativo”, *Revista de Idelcoop*, No. 14.

**Dow, Janine y Eric Dupont (2004):** “2005 Outlook for Leading French Banks”, Fitch Ratings, Special Report.

**Gorini, Floreal (1977):** “La cooperación de crédito y la búsqueda de óptimas condiciones de eficiencia”, *Revista de Idelcoop*, No. 14.

**Heller, Carlos (1980):** “¿Es la eficiencia una necesidad de la banca cooperativa?”, *Revista de Idelcoop*, No. 24/25.

**Heller, Carlos (1997):** “Las cooperativas de ahorro y crédito, su marco competitivo y evaluación del riesgo”, *Revista de Idelcoop*, No. 108.

**Heller, Carlos (1998):** “Desarrollo de cooperativas de ahorro y crédito modernas y eficaces en América Latina y El Caribe. Formación de bancos cooperativos a partir de la fusión de cooperativas de ahorro y crédito: El caso de Argentina”, *Revista de Idelcoop*, No. 110.

**Kampel, Daniel y Adrián Rojze (2004):** “Algunas reflexiones sobre el rol de la banca pública”, Documento de Trabajo No. 2, CEFID – AR.

**Le Bras, Alison, Dupont Eric, Gandy Bridget y Matthew Taylor (2003):** “Update on European Co-operative Banking”, Fitch Ratings, Special Report.

**Lloréns, Juan (1994):** “Los sistemas de garantías de crédito para las PyMEs en Europa”.

**Observatory of European SMEs (2003):** “SMEs and Access to Finance”, No. 2.