

## Un modelo de banco solidario quebequense<sup>1</sup>

**RESUMEN:** La Caja de Economía de las Trabajadoras y Trabajadores de Québec (CETQ) es una de las experiencias más notorias de banca solidaria, que ha sabido innovar para ofrecer recursos financieros y de acompañamiento a las empresas colectivas que son sus clientes. El artículo presenta las principales características del modelo organizativo de este banco, las particularidades de su funcionamiento interno, de su oferta de productos y servicios, y de su gobernanza, como cooperativa, componente de una estructura federativa (Movimiento Desjardins) y con vínculos históricos y filosóficos con una estructura sindical nacional. Concluye con un examen de los principales retos que se presentan a esta organización para su desarrollo futuro y el mantenimiento de su misión y de su capacidad de innovación.

**Palabras clave:** cooperativa financiera, cooperativa de ahorro y crédito, banco cooperativo, sindicatos, crédito solidario, Desjardins, Québec.

**ABSTRACT:** The Caisse d'Économie des Travailleuses et Travailleurs de Québec (CETQ) is one of the most important experiences of solidarity finance. It has innovated to offer financial and technical assistance support to collective enterprises. The paper describes the principal characteristics of the organizational model of this bank, the particularities of its offer

**Martine Vézina**

Profesora, HEC Montreal  
martine.vezina@hec.ca

**Céline Legrand**

Estudiante de Doctorado,  
HEC Montreal

of products and services, and of its governance, as a co-operative, as part of a federation (the Desjardins Movement) and as an organization with strong historical and philosophical links with a national workers union. It concludes with a reflexion on the challenges that the organization faces for its future development and the conservation of its mission and of its capacity for innovation.

**Key words:** credit union, co-operative bank, solidarity finance, workers unions, Desjardins, Quebec.

**RÉSUMÉ :** La Caisse d'Économie des Travailleuses et Travailleurs de Québec (CETQ) est une des expériences les plus reconnues de banque solidaire. Cet article analyse les principales caractéristiques de son modèle organisationnel, les particularités de son fonctionnement interne, de son offre de produits et de services, et de sa gouvernance, comme coopérative, comme membre d'une structure fédérative (Mouvement Desjardins) et qui possède de forts liens historiques et philosophiques avec une organisation syndicale nationale. Il conclut sur un examen des principaux défis que devra affronter cette organisation dans l'avenir, pour son développement dans la conservation de sa misión et de sa capacité à innover.

**Mots-clés:** coopérative financière, banque cooperative, crédit solidaire, caisse d'épargne, syndicats, Desjardins, Québec.

## Introducción

La Caja de Economía Desjardins de las Trabajadoras y Trabajadores de Quebec es un ejemplo exitoso de banco solidario, un banco que dirige su acción hacia los actores de la economía social en el Quebec. En 1995, la OCDE señalaba esta experiencia de banco solidario como una de las más avanzadas a nivel internacional (Turcotte, 1998). Ese mismo año, la CETQ era designada "Caja del año" en el seno de la Federación de las Cajas de Economía Desjardins del Quebec de la que formaba parte entonces. El año siguiente, en 1996, recibía el premio Artes y Negocios 1996 otorgado por la Cámara de Comercio de la ciudad de Quebec. En 1997, se reconocía una vez más su importante contribución al desarrollo socioeconómico de la Provincia al otorgarle un premio en las Mercuriades, evento que premia las empresas quebequenses excepcionales.

Exitosa en los planos tanto social como económico, este banco que afirma sus diferencias es calificado por sus dirigentes ante todo como una herramienta de desarrollo social y económico. Sin embargo, a nivel de su performance económica, se compara ventajosamente con otras instituciones financieras más tradicionales. En este texto, presentamos las principales características del modelo organizativo de la CETQ, de su misión hacia su posicionamiento en el universo bancario, pasando por las competencias estratégicas que supo desarrollar a lo largo de los años. En conclusión, señalamos los desafíos que esperan este banco excepcional en los años venideros.

## La CETQ en cifras

En 2001, los activos de la Caja de Economía Desjardins de las Trabajadoras y Trabajadores de Quebec alcanzaban los 250 millones de dólares CDN<sup>2</sup>, colocando esta caja entre las 40 cajas populares más importantes del Movimiento de las Cajas Populares Desjardins<sup>3</sup>, que cuenta con 972 cajas. Los préstamos, que constituyen su principal elemento en el balance, alcanzan, ese mismo año, los 158 millones de dólares, un aumento de 2.7% con respecto a 1999. El ahorro de los miembros alcanza los 215 millones de dólares, o sea un aumento del 22,4% en relación al año anterior. Finalmente, a pesar de sufrir pérdidas sobre los préstamos de 765 000 \$, realiza un excedente dos veces más alto, cubriendo así ampliamente el riesgo del crédito. A este respecto, la CETQ presenta una performance excepcional en comparación con las instituciones financieras tradicionales. Esto es tanto más notable cuanto tiene la reputación de ser la institución financiera que acepta prestar cuanto las otras se han negado. Entre 1993 y 1998, su rentabilidad promedio alcanzaba 0,80 \$ por 100 \$ de activos, mientras este ratio era de 0,58 \$ en el conjunto de la red Desjardins. En 2000, la organización continuaba en esta tendencia al presentar un ratio 1,21 \$/100 \$ de activos, sin embargo inferior al ratio de la caja promedio, cuyo tamaño incrementado por los procesos de fusiones en curso le permitía presentar un ratio de 1,33/100 \$ de activos.

Finalmente, en un sector de actividad en el que se ha vuelto banal cambiar de institución financiera por diferencias marginales en las tasas de interés, en un contexto en que el estatus de propietario-usuario ya no constituye por sí solo una garantía de adhesión incondicional, la fidelización de la clientela se vuelve un reto importante. Y bajo este ángulo, la CETQ presenta una performance envidiable con una tasa de retención casi perfecta. Además, el número de expedientes de créditos a empresas pasó de 516 en febrero 1995 a más de 1000 en 2001, y el monto global de los créditos pasó de 77,6 millones a 170,5 millones durante el mismo período, es decir un aumento de 120 % en 6 años.

En 1999-2000, 29 nuevos proyectos han surgido con el apoyo financiero de la CETQ y de su red de asociados, lo que representa préstamos del orden de 4,4 millones de dólares. Entre estos proyectos, 17 eran de carácter cooperativo. Globalmente, en el curso de este ejercicio, hizo accesible a sus miembros asociativos 330 nuevos créditos, por un monto que supera los 45 millones de dólares.

## Una misión de desarrollo socioeconómico

La misión actual de esta organización excepcional se inscribe en sus genes. Es en 1971 cuando es creada la Caja de Economía de los Trabajadores Reunidos de Quebec, antepasado de la CETQ, a iniciativa de la Confederación de los Sindicatos Nacionales (CSN), una de las dos mayores centrales sindicales del Quebec. En su origen, este proyecto de caja tenía como objetivo contrarrestar una tendencia manifiesta y

preocupante en el seno del mundo asalariado, la tendencia al sobreendeudamiento de los trabajadores. Deseaba poner gratuitamente a disposición de sus miembros servicios bancarios y al mismo tiempo otorgar una prioridad a la educación económica de estos últimos. Se apoya en el ahorro acumulado para participar en el financiamiento y promover el desarrollo de proyectos colectivos. Así, la Caja fue creada con el doble objetivo de ofrecer nuevos servicios a sus miembros, por una parte, y de contribuir al desarrollo de organizaciones colectivas, por otra parte.

Hoy todavía, el espíritu emprendedor que anima a sus dirigentes descansa en una motivación profundamente humana y social, una voluntad de promover una cierta justicia, atacando los problemas de la pobreza y del desarrollo, y tratando de aportar respuestas a las necesidades humanas. El enunciado de la misión de la organización demuestra esta filosofía de acción:

"Con la perspectiva de contribuir a un Quebec más justo y solidario, apoyar el desarrollo de la economía solidaria mediante el apoyo al empresariado colectivo, en particular en el seno de las cuatro redes, la sindical, la cooperativa, la comunitaria y la cultural".

"En función de este objetivo, la caja ofrece a las asociaciones, organismos y empresas colectivas el conjunto de los servicios bancarios que necesitan, en un proceso de acompañamiento donde la transferencia de experticia es constantemente favorecida" (Informe anual, 2000)

Esta misión, actualizada en 1996, se ha mantenido íntegra desde su fundación. A pesar de fuertes presiones competitivas, la CETQ ha permanecido fiel a su misión de origen. Aún más, en 1996 definió con mayor precisión sus ejes de acción al focalizar exclusivamente las organizaciones de la economía social. Desea ser el ente financiero de las empresas de la economía social y solidaria, así como de todos los que desean emprender de manera diferente : "Tenemos la responsabilidad de seguir siendo una herramienta indispensable para el Quebec colectivo que es está forjando" (Informe anual, 2000).

Por otra parte, en 1996, el gobierno quebequense hacía del sector de la economía social un actor privilegiado del desarrollo económico y social de la provincia, al elaborar un plan de acción que prevé inversiones de 1 millardo de dólares y la creación de 13 000 empleos. En 2002, las empresas quebequenses de economía social alcanzan el número de 6 200, emplean 65 000 trabajadores y generan una cifra de negocios de 4,3 millardos de dólares.

Para servir estas organizaciones no tradicionales, la CETQ adopta un posicionamiento de negocios atípico. Mientras la caja Desjardins promedio se dirige a una clientela local de particulares y empresas, la CETQ focaliza preferentemente el sector corporativo, acercándose al modelo del "banco de negocios". La clientela corporativa constituye actualmente el 75 % de su cartera de créditos, proporción que va creciendo y que contribuye a distinguirla cada vez más de las cajas territoriales de la red Desjardins. Además, en 1996, los dirigentes de la CETQ limitaban su acción a

cuatro tipos de clientelas, o sea las organizaciones cooperativas, comunitarias, sindicales y culturales. Las tres primeras redes se comparten de manera más o menos igual las dos terceras partes de los préstamos a empresas, mientras el sector sindical representa el 10 % de la cartera de préstamos.

La CETQ es ante todo un banco y como tal ofrece el conjunto de los productos y servicios bancarios. Sin embargo, coherente con las necesidades de su clientela focalizada, el rol que juega con los grupos-clientes va mucho más allá que él de banquero. Pues más allá de un enfoque estrictamente financiero, quiere ser un acompañante-consultor del grupo-cliente en la realización de su proyecto. Este enfoque tiene como propósito poner su saber-hacer acumulado al servicio de los grupos-clientes. Por otra parte, desde su creación, los fundadores subrayaban la importancia para la organización no sólo de jugar un rol de intermediario financiero entre los ahorristas y los solicitantes de créditos, sino de ser también un medio de difusión de las experimentaciones. Finalmente, por su orientación, la CETQ se posiciona como agente de desarrollo en particular al fomentar las interrelaciones entre su red de asociados y de grupos-clientes para suscitar el surgimiento de proyectos que favorezcan el desarrollo socioeconómico y comunitario. Hoy sus dirigentes consideran la organización ante todo como una herramienta de desarrollo:

"Más allá de la institución financiera que constituimos, nos concebimos ante todo como una herramienta de desarrollo. Realizar actividades bancarias se vuelve, en este marco, un medio y no un fin. Este punto de partida marca toda nuestra forma de trabajar " (Informe anual, 2000).

En materia de oferta de productos y servicios, el enfoque personalizado adoptado obliga a su personal a reinventar el financiamiento para cada nuevo proyecto recibido. Su oferta supera ampliamente los productos financieros, para asemejarse más a montajes financieros concebidos a la medida. Para ello, se utilizan múltiples fuentes : productos financieros tradicionales, desarrollo de nuevos productos, trabajo en asociación con instituciones financieras y fondos privados que ofrecen productos complementarios, y finalmente, utilización de las herramientas financieras presentes en el mercado (programas gubernamentales de subvenciones, garantías de préstamos, etc.). Al contrario de la gran mayoría de las instituciones financieras que buscan exclusivamente vender sus propios productos financieros, la CETQ adapta su oferta de productos y servicios a las necesidades específicas de sus grupos-clientes. El punto de partida de su enfoque es ante todo el cliente más que el producto.

Entre sus productos llamados "solidarios" y destinados a apoyar las empresas de economía social, la Caja propone " el interés social ". Fijado a un mínimo del 2 % del conjunto de los intereses pagados y percibidos de los miembros individuales, el interés social genera economías que son entregadas bajo la forma de donaciones a organismos o a asociaciones sin fines de lucro que comparten los valores y aspiraciones de la Caja (Informe anual, 1995).

## Una gobernanza con múltiples caras

La especificidad del sistema de gobernanza del CETQ se articula en torno a tres características : organización democrática, componente de una estructura federativa y vínculos históricos y filosóficos con una estructura sindical nacional.

La CETQ es una empresa colectiva propiedad de sus miembros usuarios que son individuos y organizaciones. En el marco legislativo quebequense, es considerada como una organización cooperativa, y, por este hecho, permanece sujeta a las reglas de funcionamiento de este tipo de organización. Empresa de decisión democrática, está formada en su base por una asamblea general de miembros que se reúne una vez al año. El consejo de administración, segundo nivel de la estructura de toma de decisiones, está formado por 15 administradores electos por la asamblea general. Aunque no formalizada en el reglamento interno, su composición refleja los cuatro polos de acción de la Caja (cooperativo, sindical, comunitario y cultural), su diversidad territorial, así como cierto equilibrio entre los sexos. En continuidad con sus vínculos sindicales, el consejo de administración de la CETQ cuenta con la presencia de varios representantes sindicales de todos orígenes geográficos y sectoriales. Por otra parte, varios administradores representan las diferentes redes de organizaciones que sirve la organización.

Una de las características de la CETQ es efectivamente la de inscribirse en la acción sindical de una de las dos mayores centrales sindicales quebequenses, la CSN. Pues ha sido creada a iniciativa de militantes de esta central sindical. Aunque jurídicamente independiente de la CSN, sigue siendo, al igual que otros componentes desarrollados a iniciativa de la central, una de sus herramientas colectivas de intervención económica y social<sup>4</sup>. Así, la caja de herramientas financieras desarrollada por la CETQ incluye un conjunto de productos financieros destinados a los trabajadores<sup>5</sup>. A los ojos de su director general actual, la Caja no sería lo que es hoy si no hubiera formado parte de la gran familia sindical. Esta pertenencia es fundamental en la explicación de las ideas que aun defiende y de su posicionamiento estratégico. Los vínculos existentes entre la Caja y la CSN son entonces de orden filosófico e institucional. Aunque la CSN no intervenga nunca directamente en los asuntos de la Caja, tiene el rol de "guardián" de su misión. En el plano simbólico, la sede de la CETQ sigue ubicada en los edificios ocupados por la CSN.

Finalmente, la CETQ es miembro de la red de las Cajas Populares Desjardins del Quebec, red financiera cooperativa que ocupa una posición central en el sector bancario quebequense, pues se trata de su mayor institución financiera. En el transcurso de los años, y en particular bajo el impacto de las presiones competitivas, el Movimiento Desjardins, formado por una red descentralizada organizada en cajas locales autónomas, se ha vuelto una estructura más centralizada y que impone normas operacionales cada vez más estrictas a las entidades de base. Hasta el 2000, esta red era organizada en tres niveles : cajas, federaciones regionales y confederación

provincial. La CETQ funcionaba bajo la dirección de la única federación no organizada sobre una base territorial. La Federación de las Cajas de Economía agrupaba entonces las cajas de grupos (bomberos, policías, portugueses, sector cultural, sindicato, funcionarios, etc.). De tendencia menos centralizadora que las otras federaciones organizadas sobre una base regional, por la mayor diversidad presente en sus cajas miembros, esta federación jugaba entonces un rol de mediación importante entre las necesidades de autonomía de la organización y las tendencias centralizadoras del nivel nacional. Desde la primavera 2000, sin embargo, el Movimiento Desjardins se dotó de una federación única de nivel provincial, de la que la organización forma parte desde entonces.

En 2000, la Caja, cuya sede está ubicada en Quebec, fusionaba con la caja de la CSN de Montreal, lo que significó un incremento de su activo de 200 a 250 millones de dólares; tenía entonces 55 asalariados. A pesar de que ambas organizaciones eran de origen sindical, el posicionamiento estratégico, los métodos y la cultura eran distintos, pues la Caja de Montreal no se dirigía de manera específica a las empresas de economía social ni tampoco se posicionaba como acompañante de sus clientes. A pesar de estas diferencias, los dirigentes decidieron que la nueva caja operaría con una firma única, la de la Caja de Quebec, y que se diera un proceso de integración de las dos entidades.

## **Los líderes y la cultura de la organización**

Más allá de la estructura democrática que favorece un liderazgo colectivo y compartido, la CETQ es hoy el resultado del compromiso incondicional de algunos individuos que han marcado su desarrollo. El coordinador actual es, desde este punto de vista, un pilar del éxito de esta organización. Trabajador social de formación, activo en la Caja desde hace treinta años, dirige sus destinos desde hace cerca de 25 años. Líder carismático que proviene no del mundo financiero sino del universo comunitario, representa las preocupaciones de este sector por el desarrollo de los individuos y la autonomía de las comunidades. Asimismo, los presidentes que se han sucedido a la cabeza de la organización tienen en común el haber sido líderes en sus comunidades, lo que confiere una gran legitimidad a la organización. Gravitan aún en torno a la CETQ un conjunto de dirigentes de la primera hora que hoy dirigen organizaciones vinculadas con la Caja.

La legitimidad de la CETQ se concretiza en el carácter solidario del ahorro que recibe. Pues la especificidad de su actividad atrae ahorristas institucionales y particulares que esperan de ella un rendimiento ante todo social. Así, varias comunidades religiosas le han confiado sus ahorros en base a la acción que realiza en apoyo a grupos sociales marginalizados. Aunque los productos de la Caja sean generalmente competitivos en el mercado, ella no los ofrece en base al rendimiento económico, sino al rendimiento social. Antes de la aparición de los fondos socialmente responsables, la CETQ ya

fomentaba este tipo de comportamiento solidario de parte de los ahorristas, lo que le permite por otra parte obtener un margen de maniobra en el financiamiento de proyectos considerados como más arriesgados.

En cuanto a su funcionamiento interno, además del hecho de que sus actividades se estructuran en torno a dos servicios, a los particulares y a las empresas, la organización mantiene una oferta centralizada de sus servicios a la vez que opera dos centros de servicios en cada una de las dos principales ciudades de la provincia de Quebec, Montreal y Quebec. Estas dos oficinas sirven el conjunto de la provincia. Sin embargo, hace algunos años, frente a una demanda que se hacía cada vez más provincial, se había intentado adoptar un modelo más descentralizado al multiplicar el número de puntos de servicios con el objetivo de acercar a los consejeros a los miembros-clientes. Sin embargo la experiencia demostró que parte del conocimiento compartido diariamente entre los consejeros se perdía en esta estructura descentralizada en detrimento del proyecto-cliente. Se ganaba en proximidad, pero se perdía en aprendizaje y en pertinencia. Pues el equipo de consejeros a las empresas ha desarrollado métodos del trabajo en los cuales son centrales el compartir informaciones, conocimientos y experticia. Las reuniones semanales del conjunto de los consejeros de una oficina, así como los equipos de proyectos formados por un miembro especializado y otro cuya actividad se desarrolla en otro sector de la economía social, constituyen a este respecto, modalidades de trabajo características de esta organización. Más aún, la dinámica interna de la Caja adopta un funcionamiento de tipo orgánico (por oposición a mecánico) que desentona en el universo financiero normado. Los valores de transparencia y colaboración, importantes para las organizaciones democráticas, así como los métodos de trabajo que animan esta organización, son simbolizados en la disposición física de los lugares. Los tabiques opacos han sido prácticamente eliminados, incluso los que cerraban las oficinas de los dirigentes y la sala de reunión del consejo de administración, que tienen ahora paredes de vidrio. El objetivo es hacer que los valores que animan esta organización le den color a cada una de las acciones y decisiones tomadas por el personal de la organización en su actividad cotidiana.

### **Métodos de gestión no típicos de un banco**

La misión, el posicionamiento estratégico, así como la estructura de gobernanza y el espíritu de trabajo que anima la CETQ, se materializan en procesos de negocios originales y en la utilización de herramientas de trabajo, en particular en materia de gestión de riesgos, específicos e innovadores. En los párrafos que siguen, se agrupan en cuatro tipos los procesos que parecen estar en el origen de su performance económica y social. Ellos son: la evaluación de los proyectos presentados, el seguimiento de los proyectos aceptados, la oferta de productos y servicios, así como la competitividad y el respeto de las normas bancarias.



## La evaluación del potencial de los proyectos-clientes

"Nos aplicamos en captar el potencial y los recursos del proyecto empezando por las personas, el grupo, la colectividad local, en vez de centrar nuestro análisis en las debilidades, las faltas, los problemas. Para nosotros, realizar actividades bancarias consiste ante todo en abrirse a las personas, a sus necesidades, a sus sueños. Procedemos a una lectura donde la intuición, el imaginario ocupan su lugar al lado de lo racional, del cálculo matemático" (Informe anual, 2000).

A semejanza de toda institución bancaria, la CETQ se dotó de un procedimiento de análisis de los proyectos-clientes. Sin embargo, una de las diferencias importantes de su proceso de análisis está referido a su enfoque más centrado en las personas que en los datos financieros, un enfoque más cualitativo que cuantitativo. El consejero se interesa en primer lugar en el proyecto en sí y en las personas que lo presentan. Para ello, se desarrolló un enfoque global e integrado de análisis de los proyectos en torno a cinco grandes preguntas :

1. ¿Se inserta el proyecto presentado en la oferta de servicio ?
2. ¿Es viable el proyecto o puede volverse viable ?
3. ¿Quién es el portador del proyecto ?
4. ¿ Con que apoyos puede contar el proyecto?
5. ¿Qué tipo de acompañamiento necesita el proyecto ?

Las dos primeras preguntas no son exclusivas a esta organización puesto que toda institución financiera tradicional debe necesariamente evaluar la viabilidad económica de un proyecto y su capacidad para responder a la necesidad del cliente. Allí donde el enfoque de la CETQ se distingue, es en la forma de concebir estas dos dimensiones. En lo referente a la adecuación del proyecto-cliente, no sólo éste debe inscribirse en uno de los cuatro tipos de redes que la Caja escogió financiar, sino también que la Caja debe reconocerse en el proyecto en términos de los valores, del respeto, la justicia, la solidaridad, la democracia. Para ello, los consejeros son llamados a discutir largamente con los promotores del proyecto, para comprender sus motivaciones profundas. Es sólo cuando son convencidos del compromiso verdadero de los individuos que están detrás del proyecto, cuando se interesan por su viabilidad económica. Incluso ha ocurrido que se rechazara un proyecto económicamente viable, porque sus objetivos no cuadraban con la misión de la CETQ. Desde este punto de vista, en el proceso de evaluación de un proyecto, su viabilidad económica es subordinada a su anclaje en los valores y el posicionamiento estratégico del banquero.

Cuando se trata de viabilidad de proyecto, los criterios en los cuales se basan los consejeros superan ampliamente los únicos indicadores financieros. De hecho, los dirigentes privilegian una perspectiva de rentabilidad a largo plazo de los proyectos

que ellos acompañan. Pueden permitirse este enfoque en razón de la naturaleza misma de los proyectos financiados. Lo económico siendo subordinado al desarrollo social y comunitario, los promotores de estos proyectos son generalmente más "pacientes" que el empresario de tipo capitalista cuando se trata de resultados. Profundamente comprometidos con el proyecto colectivo, generalmente dispuestos a enfrentar los obstáculos característicos del acto empresarial, pero sobre todo por su marginalidad social y económica, los empresarios colectivos tienden a ser perseverantes y luchadores. A los ojos de los dirigentes de la CETQ, esta actitud constituye una fortaleza importante para un banquero. Por otra parte, una de las dimensiones claves que los consejeros han aprendido a evaluar con fineza a lo largo de los años es el nivel de compromiso de los "portadores" de proyectos. El reto consiste entonces en reconocer los verdaderos líderes, es decir los que son susceptibles de llevar a cabo el proyecto hasta el final, y que tienen igualmente las capacidades para hacerlo. Evaluar a la vez su compromiso y la prioridad que otorgan a este proyecto en su vida, es uno de los desafíos importantes que plantea el proceso de evaluación de un expediente.

Este enfoque global, centrado en el proyecto mismo y en sus promotores, constituye una forma de seguridad. Mientras que, desde el punto de vista del banquero tradicional, el tipo de cliente que la Caja apoya es percibido como muy riesgoso, el método de la Caja para la evaluación de los proyectos contribuye de manera importante a reducir este riesgo. Sin embargo, plantea mayores exigencias, en particular en términos de profundización de la información y de implicación activa de los consejeros en los expedientes que les son sometidos, y esto antes incluso que sean aceptados para su financiamiento. Pero, porque trabajan de manera cotidiana en una dinámica de red, los consejeros tienen acceso a una mina de informaciones privilegiadas. Por otra parte, una de las fuerzas de la organización reside precisamente en su conocimiento íntimo del sector de la economía social. Este conocimiento es una de las razones que la llevaron a orientar su intervención hacia las cuatro redes para las cuales ha desarrollado una experticia y de las cuales puede obtener informaciones profundas y pertinentes cuanto se trata de evaluar los proyectos que son presentados.

Desde el punto de vista del consejero, este enfoque plantea exigencias. Debe estar en capacidad de evaluar tanto las dimensiones tangibles como intangibles del proyecto. Así, el perfil-tipo del consejero a las empresas se distingue muy netamente del que se desempeña en una institución financiera tradicional. Presenta un perfil mixto donde la experticia del medio debe conjugarse con cierta experticia financiera. Más aún, con la experiencia, la CETQ ha llegado a favorecer, en su proceso de reclutamiento, individuos que han acumulado una fuerte experiencia con el medio de la economía social, para luego permitirles perfeccionar sus habilidades en análisis financiero. Así, sus consejeros tienen un fuerte anclaje en los sectores objetivos de la Caja. Son individuos provenientes en particular del universo sindical, asociativo y cooperativo. Dominan las herramientas financieras, pero sobre todo la capacidad de comprender las especificidades de las empresas que son llamados a evaluar y acompañar.

## El seguimiento de los proyectos

" Para asegurar nuestro rol de banquero agente de desarrollo, de herramienta de desarrollo solidario, llevamos dos sombreros: el de banquero y el de consultor. Como fortaleza, tenemos nuestro conocimiento y nuestra fe en el empresariado colectivo, nuestra experticia particular en el financiamiento y nuestra complicidad con las redes asociadas" (Fuente interna).

Los consejeros de la CETQ acompañan a los grupos-clientes a lo largo de la realización de sus proyectos, variando su nivel de implicación según la naturaleza del proyecto, su complejidad y la envergadura del montaje financiero necesario. En su proceso de acompañamiento, es importante que el grupo-cliente esté rodeado de consejeros de la red de economía social, que estén en capacidad de intervenir de manera complementaria a la propia experticia de los consejeros de la Caja. La CETQ juega un rol de "director de orquesta" entre los diferentes actores involucrados. La identificación de los actores pertinentes y la definición de su rol respectivo en el proyecto constituyen acciones integradas al mismo proceso de negocios de la organización, pues en muchos aspectos, ésta trabaja según un enfoque asimilable a la "gestión de proyecto".

El acompañamiento de los clientes responde a tres objetivos principales. En primer lugar esta práctica, que está en la base de la concretización de numerosos proyectos de empresas de la economía social, se inscribe en su misión misma, que es la de obrar al desarrollo de este sector. Para el consejero, el acompañamiento cercano de los clientes le permite mantenerse informado de manera regular del estado del proyecto y poder reaccionar rápidamente en caso de problema, para así atender mejor el riesgo del crédito. Finalmente, esta práctica de acompañamiento, al optimizar la realización de los proyectos y limitar el riesgo de negocio, permite a la organización generar cierta rentabilidad, a pesar de que su clientela sea constituida por empresas consideradas como riesgosas por los banqueros tradicionales.

Desde el punto de vista del grupo-cliente, el acompañamiento ofrecido le permite avanzar hacia una integración más sistemática de la dimensión económica del proyecto en sus decisiones, lo que le permite ir hacia cierta independencia económica. Esta forma de educación económica del grupo-cliente tiene la ventaja de darle las herramientas necesarias a la realización del proyecto. Se recordará que la clientela focalizada por la CETQ no es generalmente muy familiarizada con las dimensiones económicas y financieras, siendo sus objetivos en primer lugar de orden social, cultural y comunitario. Entonces el acompañamiento propuesto por la CETQ constituye un vector de educación a la economía y a la gestión, en un medio generalmente poco sensible a esta dimensión, que sin embargo es central en el conjunto de los proyectos acompañados.

Al apoyarse en los diversos saberes adquiridos en su trabajo con su clientela, la

CETQ está en condiciones de proponer sus competencias en campos tales como la auditoria económica, contable y financiera; la asesoría financiera; la asesoría en gestión (optimización de los procesos de negocios) y la asesoría en organización (dirección y estructura).

Además, con la experiencia, ha desarrollado un esquema de clasificación de los diferentes tipos potenciales de acompañamiento. Según la necesidad previamente identificada, está en condiciones de proponer cinco tipos de acompañamiento, cuyos nombres evocan las acciones a realizar : Cuidados Intensivos, Incubadora, Bajo Vigilancia, Autonomía y Retiración (Cuadro 1). Cada tipo de acompañamiento exige una experticia específica, la implementación de asociaciones particulares y, por consiguiente, dedicarle una energía más o menos importante.

Cuadro 1

## Clasificación de los tipos de acompañamiento

Tipo de acompañamiento	Situación	Intervenciones
<b>Cuidados intensivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa está en dificultades importantes</li> <li>- Su sobrevivencia está amenazada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Operación de salvamiento</li> <li>- Implicación de la red</li> <li>- La CETQ como líder del proceso</li> </ul>
<b>Incubadora</b>	Un proyecto en desarrollo : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inicio de una empresa</li> <li>- Reinicio de un proyecto</li> <li>- Nuevo proyecto importante</li> </ul>	La CETQ se coloca en posición de propuesta : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sigue la evolución del proyecto</li> <li>- Prevé las dificultades</li> <li>- Interviene rápidamente</li> <li>- Implicación mayor. Se “da la mano” hasta que el proyecto pueda ser clasificado en otra categoría (“Bajo vigilancia” o “Autónomo”)</li> </ul>
<b>Bajo vigilancia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto/financiamiento importante</li> <li>- Cambio importante.</li> </ul> La empresa tiene las competencia y los recursos requeridos. Ya tiene una buena experiencia con la CETQ y en su sector de actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de los proyectos a distancia</li> <li>- Contacto telefónico y seguimiento del expediente</li> <li>- Seguimiento de la evolución del proyecto hasta satisfacción, y posterior clasificación en la categoría “Autónomo”</li> </ul>
<b>Autonomía</b>	El análisis del expediente no revela ninguna particularidad que exija realizar un seguimiento específico	El seguimiento es efectuado según la política
<b>Retiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya no existe identificación con el proyecto</li> <li>- La relación de confianza, la fluidez en las relaciones se han perdido</li> <li>- La viabilidad ya no está asegurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se planifica una transferencia</li> <li>- Se solicita una devolución de los avances</li> </ul>

(Fuente interna)

El seguimiento personalizado de los diferentes proyectos descansa ampliamente en las competencias individuales de los consejeros. Pues en un contexto de acompañamiento personalizado de empresas colectivas, la mayoría de las veces dirigidas por voluntarios politizados, que actúan en la marginalidad con un proyecto que ya ha sido rechazado varias veces, las habilidades comunicacionales y relacionales (escucha, consejo, empatía, feed-back, etc.) constituyen ventajas indispensables en el establecimiento de una relación constructiva.

## La oferta a la medida

" Artistas de la pista, artistas de la finanza, Caja y Circo son raros aliados que comparten la audacia de la superación." (La Pasión de los Seres, mars 2000)

Estos son los términos utilizados por el más famoso de los miembros-clientes de la CETQ, el *Cirque du Soleil*, para evocar la capacidad de la Caja a reinventar continuamente su oferta de servicios según la situación particular de cada grupo-cliente. Multinacional del circo de origen quebequense, que reinventó este arte, el *Cirque du Soleil* beneficia desde sus inicios de la capacidad de innovación de la CETQ. Al desarrollar productos financieros específicos para las necesidades de esta empresa cuyo perfil es poco común, y en cada una de las etapas de su desarrollo y de su crecimiento en la escena internacional, la CETQ ha aprendido, de este cliente exigente, a poner su imaginación al servicio de sus miembros.

En el origen de esta oferta a la medida reside una flexibilidad, que descansa a la vez en una voluntad de innovar en permanencia, pero igualmente en una capacidad para movilizar una red de apoyos extendida y diversificada con la cual trabaja la CETQ desde hace muchos años. Pues la organización se desempeña en el centro de una red de socios financieros y de apoyos que le permiten una gran flexibilidad en materia de montaje financiero, y que complementan y apoyan el acompañamiento de la Caja. Más que clientes, la red sindical, comunitaria y asociativa, cultural (privada y pública) y cooperativa, pero igualmente financiera (privada y pública), constituyen acompañantes susceptibles de ser movilizados en un proyecto-cliente presentado a la Caja.

En el plano del montaje financiero, los grupos-clientes pueden así beneficiar, además de sus propios productos financieros, de los productos desarrollados por acompañantes establecidos desde hace mucho tiempo. Actores financieros activos en el universo de la economía social, del mundo sindical y gubernamental, estos últimos proponen productos complementarios (capital de riesgo, garantías gubernamentales, subvenciones, etc.) más arriesgados que los que ofrece la CETQ que, como banquero, no está habilitado par ello.

Los dos tipos de organizaciones de apoyo (de apoyo financiero y no financiero), constituyen igualmente una fuente muy rica y permanente de información cuando llega

el momento de realizar la evaluación de un proyecto. Ya desde la etapa del diagnóstico, el consejero puede obtener informaciones privilegiadas, en particular sobre los promotores, su red de relaciones, sus antecedentes, la historia del proyecto, etc.

La gran mayoría de los actores de la red de la CETQ aparecen como aliados naturales. Mientras sus misiones respectivas convergen, sus campos de acción y de experticia en el desarrollo y el financiamiento de las empresas de economía social se hacen complementarios. Entonces la organización, sus consejeros, trabajan en relación estrecha, y de manera regular, con estos diferentes aliados gubernamentales, de las redes de la economía social sindical. La frecuencia de las colaboraciones ofrece la ventaja de permitir a cada uno de ellos ser más flexible en el caso por caso, e incluso de consentir hacer esfuerzos particulares en algunos proyectos, si para el conjunto de sus colaboraciones, pueden alcanzar una especie de "equilibrio compensatorio". A lo largo de los años, una gran confianza se instaló en el seno de esta red de aliados.

Estas redes, las hemos tejido a lo largo de los años con el mundo sindical y el mundo popular y comunitario en particular. Forman parte de nuestro mundo y formamos parte de su mundo. Con colaboradores cuyas posiciones sociales son así tan claramente definidas, las exigencias de nuestro trabajo cotidiano son mayores. Pues defender valores diferentes y defenderlas de manera diferente de lo que se hace en el sistema financiero, significa un alto nivel de exigencias para nosotros. Estimamos sin embargo, como es el caso desde el inicio de la aventura de las cajas de trabajadores y de nuestra caja en particular, que hay un precio que asumir para seguir siendo lo que somos" (Informe anual, 2000)..

Es interesante notar que la CETQ participa igualmente en el desarrollo de esta red según la evolución de las necesidades de sus grupos-clientes. Así, con el apoyo de la CSN, ha contribuido a la creación de nuevas relaciones, por ejemplo en 1986 con el Grupo de Consulta para el Mantenimiento y la Creación de Empleos, cuyo objetivo es poner a disposición de los grupos y organizaciones servicios administrativos y de consejo. De la misma manera, FondAction, creado en 1995 con el objetivo de intervenir en el capital de riesgo destinado a las empresas del sector de la economía social, es una emanación directa de la colaboración CETQ- CSN. Esta reflexión y este trabajo en común contribuyen a reforzar la red y a desarrollar efectos de sinergia para servir mejor las empresas de la economía social.

## **Competitividad y normas bancarias**

"Con los grupos hay que saber demostrar "firmeza amistosa", saber donde estamos ubicados y no olvidar que representamos la Caja. Saber no dejarse comer por el expediente" (Consejera, CETQ).

La CETQ se inscribe naturalmente en el mundo muy particular de la economía social. Sin embargo, a título de institución financiera legalmente reconocida y como

componente de una red financiera, el Movimiento de las Cajas Populares Desjardins, la CETQ está sometida a leyes y normas ligadas a su integración al universo financiero.

Estas exigencias se desprenden a la vez del marco legal estricto de este sector y de las leyes del mercado. Institución cooperativa, la CETQ debe necesariamente combinar las presiones del mercado y las necesidades de sus miembros. Pero su posicionamiento estratégico en el seno de la economía social plantea desafíos mayores en cuanto a su inserción en el universo financiero. Pues, aunque se desempeñe en una estrategia de nicho, debe sin embargo cumplir con las normas legales.

A las exigencias legales se suman las normas internas de la red Desjardins. Siendo de carácter generalista, ésta, aún más que la CETQ, sufre muy fuertes presiones de la competencia. A este respecto, en el transcurso de los últimos años, emprendió un importante proceso con miras a incrementar su eficacia operacional: reingeniería mayor de los procesos a escala de la red y de las cajas locales, fusiones de cajas<sup>6</sup>, eliminación de las siete estructuras intermedias (regionales y de grupos), y por consiguiente, mayor centralización de los poderes a nivel nacional. Para la CETQ, esto significa criterios más estrictos de eficacia financiera y operacional. Además, desde que procedió a una fusión, su grupo de comparación se volvió el de las cuarenta más importantes cajas de la red. Y estas no dejan de crecer en tamaño, bajo el impacto de las operaciones de fusión que llevan a cabo. Más que nunca entonces, la CETQ "juega en las ligas mayores" y sus resultados deben por consiguiente aguantar la comparación. Finalmente, aunque conozca una lealtad más bien excepcional por parte de su clientela, sin embargo, una vez que un grupo-cliente conquista su autonomía, no deja de comparar la oferta de la CETQ con las de la competencia cuyo interés empieza a manifestarse en ese momento.

Los resultados financieros de la organización demuestran su capacidad para inscribirse en el universo de las finanzas jugando su rol de banquero de manera profesional. Esto la obliga a conciliar métodos y prácticas que no siempre son compatibles, o que le aparecen a veces como menos naturales. Así, la independencia del banquero frente a su cliente es una condición indispensable en el universo bancario. Pero el proceso de acompañamiento cercano y activo que la Caja privilegia, plantea precisamente el desafío del mantenimiento de esta integridad. Desde un punto de vista legal, pero igualmente profesional, en un proceso de progresión conjunta, donde se establece un vínculo afectivo muy fuerte entre el consejero y el grupo-cliente, esta distancia objetiva es esencial. A diferencia del consultor, la CETQ, como banquero, esta llamada a involucrarse de manera financiera, y eventualmente, a incitar a su red de aliados a hacerlo. Si bien el acompañamiento constituye una dimensión importante del éxito de esta organización, conlleva el riesgo de perder de vista el interés de los miembros-ahorristas. Así, a pesar de que en razón del vínculo de confianza y de su experticia los consejeros son con frecuencia invitados a formar parte de los órganos decisionales de sus grupos-clientes, un reglamento de la CETQ prohíbe de manera muy clara una tal implicación personal.

A lo largo de los años, la Caja llegó a dotarse de políticas específicas en materia

de gestión de su cartera de préstamos. El equilibrio de este último es administrado según dos tipos de consideraciones: el equilibrio del riesgo y el equilibrio de los recursos de acompañamiento. La cartera de la CETQ esta construida en torno al concepto de equilibrio de los riesgos. Sin embargo, su posicionamiento estratégico particular se refleja en el perfil de riesgo de los préstamos otorgados. El riesgo financiero de algunos proyectos es equilibrado por el involucramiento, hoy deliberado, en el mercado de la vivienda social que ofrece garantías materiales. A lo largo de los años, la organización se volvió el principal socio de la Ciudad de Montreal en su programa de subsidio a la vivienda social. En abril 2001, 25 % de su cartera esta formado por préstamos inmobiliarios. Esta proporción, bien inferior al promedio de su grupo de referencia en Desjardins, es compensada sin embargo por una proporción superior de préstamos que benefician de garantías gubernamentales intangibles. Pues el financiamiento de proyectos susceptibles de beneficiar de garantías intangibles (garantías de préstamos por ejemplos) constituye la segunda forma adoptada por la CETQ en la gestión del riesgo de su cartera. Sus asociaciones gubernamentales le permiten obtener estas garantías para ciertos proyectos. Así, la Caja tiene una presencia importante en el sector de las guarderías, ampliamente financiadas y fuertemente controladas por el Estado quebequense. En conjunto, más del 35% de la cartera es así protegido por garantías de préstamos, lo que constituye una proporción netamente superior al promedio de las cajas de la red Desjardins. Estas protecciones le dan el margen de maniobra necesario para acompañar proyectos socioeconómicos más riesgosos.

El equilibrio de la cartera de grupos-clientes se ejerce igualmente según la naturaleza del acompañamiento necesario. Los proyectos "Incubadoras" y "Cuidados intensivos" son grandes consumidores de recursos (principalmente humanos), mientras los grupos-clientes que han alcanzado la fase de "Autonomía" tienen un aporte globalmente positivo en términos de utilización de recursos. Bajo el ángulo del acompañamiento, en enero 2002, su cartera parece bien equilibrada en la medida en que menos de 30% de los expedientes se ubican en una u otra de las tres primeras fases que exigen un seguimiento continuo<sup>7</sup>. Esta forma de concebir el equilibrio en la utilización de los recursos, antes poco difundida entre los miembros, es hoy explicada de manera clara en asamblea general. Se aprovecha así para enfatizar la solidaridad entre los miembros-clientes que, en un momento u otro de su vida, en su mayoría han estado en una posición de gran dependencia de la CETQ.

A pesar de su posicionamiento en la frontera de dos universos, cuyos criterios de performance generalmente no son compatibles, la CETQ ha sabido dotarse de herramientas de gestión del riesgo a la vez únicas y adaptadas a los dos mundos en los cuales se desempeña. Tanto en materia de equilibrio del riesgo financiero como de equilibrio de sus inversiones humanas en los proyectos, la CETQ presenta una performance en todos puntos comparable a la de las organizaciones del sector financiero.



## Unos desafíos para el futuro

La CETQ hace frente actualmente a importantes desafíos. Son de tres órdenes. El modelo de negocios de esta organización es único en el seno de la red de Cajas Populares Desjardins. Implica el desarrollo de métodos de trabajo y evaluación originales que no siempre son coherentes con los de la red y que son a veces mal comprendidos por sus diversos actores. Y en el proceso de reestructuración del Movimiento Desjardins en torno a una federación única, la CETQ perdía un aliado importante, la Federación de las Cajas de Economía, que actuaba como intermediaria entre la CETQ y el órgano central. Más cercana a sus cajas-miembros, más confortable con la diversidad característica de las cajas de grupos o profesionales, esta federación podía jugar un rol de intermediario entre la diversidad de la base y la tendencia homogeneizadora de la central. Desde su desaparición, la CETQ debe asumir por sí misma este rol. Esta relación se hace más difícil porque en la misma ocasión, la federación única emprendía un proceso de reingeniería de sus procesos de negocios con vistas a incrementar su performance económica, poniendo aún más presión en las componentes de base en función de una estandarización de sus actividades y de sus métodos de trabajo.

Al mismo tiempo, al fusionar sus actividades con una Caja de Montreal, la CETQ, con activos que alcanzaban a partir de entonces los 250 millones de dólares, ingresaba al club selecto de los 40 (de 900) mayores cajas de la red. A priori una posición envidiable para la organización, este nuevo posicionamiento no deja de generar presiones importantes mientras su grupo de comparación, en términos de performance, está constituido por cajas generalistas muy grandes que buscan carteras-clientes más importantes. Por otra parte, en el proceso de reingeniería interna de Desjardins tendiente a mejorar su performance global, el modelo especializado de la CETQ no cuadra perfectamente en los nuevos estándares centrales, creando una presión adicional sobre la organización. Finalmente, se producirá eventualmente un cambio de generación en el seno del equipo dirigente formado en parte por miembros fundadores. Su capacidad para aprender e innovar se pondrá a prueba en el transcurso de los próximos años.

## Notas

- <sup>1</sup> Partes de este texto han sido publicadas en *Empresa sociale*, enero-feb. 2002 y forman un capítulo en H.Laroche (ed), *Perspectives en management stratégique* (2003). Queremos agradecer a todos los y las que aceptaron participar en este estudio y particularmente algunos cuadros de la Caja de Economía Desjardins de las Trabajadoras y Trabajadores de Quebec, señores Clément Guimont, coordinador general, y Michel Sauvé, coordinador de Financiamiento a las Empresas, Centro de Servicios de Montréal, así como la Sra Diane Paquin, consejera. También pudimos contar con la colaboración de los dirigentes de dos empresas-clientes de la CETQ, Sra Camille Rheault, coordinadora general del *Foyer St-Antoine* y Sr Christian Yaccarini, presidente-director general de la Sociedad de Desarrollo Angus.
- <sup>2</sup> Se trata de dólares canadienses (Un EURO=1,60 \$CDN)
- <sup>3</sup> El Movimiento de las Cajas Populares Desjardins es la principal institución financiera del Québec, con activos que alcanzan los 76 millardos de dólares canadienses y una membresía de más de 5 millones de personas. Comprende las Cajas Populares, creadas sobre una base territorial, y las Cajas de Economía, creadas entre trabajadores sobre la base de una profesión, una empresa, un sector de actividad o la pertenencia a una organización sindical.
- <sup>4</sup> Además de la Caja, las herramientas colectivas de intervención implementadas por la CSN son *Fondaction*, fondo de capital de riesgo alimentado por el ahorro de los particulares, y elegible al régimen público de ahorro-jubilación, y el Grupo de Consultación para la Creación y el Mantenimiento del Empleo del Quebec (Grupo-consejo MCE), que constituye el polo de experticia-consultoría para las empresas. Con la Caja, estas tres herramientas colectivas son jurídicamente independientes de la central sindical, pero mantienen vínculos muy estrechos con ella, en particular a través de la composición de su consejo de administración y de su misión convergente.
- <sup>5</sup> Entre estos, podemos mencionar el Fondo de Apoyo de las Trabajadoras y Trabajadores del Quebec inc., cuyo objetivo central consiste, como su nombre lo indica, en ofrecer un apoyo a los trabajadores del Quebec, especialmente en casos de conflictos laborales. El préstamo-solidaridad permite así al miembro del sindicato obtener una ayuda financiera durante el conflicto bajo la forma de un préstamo cuyos intereses son asumidos por el Fondo para la duración de la huelga.
- <sup>6</sup> En 5 años, el número de cajas locales ha pasado de 1200 a menos de 1000.
- <sup>7</sup> La cartera de acompañamiento es la siguiente: 1,1 % en Cuidados Intensivos, 1% en Incubadoras, 21% en Bajo Vigilancia, 6,1% et 71,8 % en Autonomía.