



Por Alfredo Arana Velasco  
Presidente Ejecutivo  
Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

# La experiencia exitosa del cooperativismo alemán

Con el fin de conocer la exitosa experiencia de la banca cooperativa en Alemania, el pasado mes de abril atendimos la invitación cursada por la Confederación de Cooperativas Alemanas, DGRV, para realizar una pasantía. Por considerarlas de gran interés, me permito compartir algunas ideas principales.

## Sistema bancario alemán

En los últimos años la economía alemana se ha visto afectada por la crisis en la zona euro, producto de una elevada deuda pública y privada, bajo nivel de inversión, elevado desempleo, envejecimiento y disminución de la productividad. Con el objetivo de lograr la recuperación, el Banco Central Europeo aplicó una política monetaria expansiva a través de la inyección de liquidez y la disminución de tasas de interés a niveles del 0%, llevando las tasas de depósitos al -0.4%, con lo que se ha generado una leve recuperación de la zona euro, creciendo a tasas del 1.5%, jalonada principalmente por la economía alemana que crece a tasas del 1.5% y con proyecciones del 1.6% en el año 2016, situación económica más fuerte comparada con sus vecinos.

En cuanto al sistema financiero alemán, éste tiene como máxima autoridad monetaria al Banco Central Europeo y al banco central Alemán (Deutsche Bundesbank), los cuales establecen la política monetaria. El Ministerio de

Finanzas se articula con la Autoridad Federal de Supervisión Financiera (BaFin), encargada de la regulación financiera de los 271 bancos privados, 1.021 bancos cooperativos, 414 bancos públicos y 57 bancos especializados entre hipotecarios y bancos de fomento.

## Estructura del cooperativismo en Alemania

La historia del cooperativismo en Alemania tiene su origen con la iniciativa de dos hombres fundamentales en la historia de este movimiento, Friedrich Wilhelm Raiffeisen y Hermann Schulze, en los años 1850-1860. El primero se enfocó en cooperativas rurales para hacer frente a los problemas sociales de los rezagos del sistema feudal y el segundo se centró desde sus inicios en cooperativas industriales.

El sistema cooperativo en Alemania tiene como cabeza al Comité de las Federaciones Cooperativas, conformado por quince Federaciones de Auditoría Regional y la Confederación Alemana de Cooperativas (DGRV), a su vez integrada



por seis Federaciones de Auditoría Regionales y seis Federaciones de Auditoría Especiales, que actúan en los diferentes sectores. En el sector financiero con 1.019 bancos cooperativos, en el sector de mercancías y servicio con 2.250 cooperativas, 1.262 cooperativas artesanales y comerciales, 822 cooperativas de energía, 310 cooperativas de consumo y 1.931 cooperativas de vivienda.

Actualmente hay 18 millones de asociados de una población total de 81 millones de habitantes, es decir uno de cada cinco alemanes pertenece a una cooperativa.

En el Sector Cooperativo existen dos bancos cooperativos centrales (DZ Bank y WGZ Bank) y recientemente se están fusionando para crear un solo Banco Central Cooperativo (DZ Bank AG), convirtiéndose así en el tercer banco más grande por nivel de activos en Alemania. Cuenta con 1.019 bancos cooperativos en 12.770 sucursales, los cuales hacen parte de cinco Federaciones de Auditoría Regionales y una Federación Nacional.

El sistema se caracteriza por un fuerte proceso de integración o consolidación a través de fusiones que ha llevado a pasar de 7.096 entidades a 1.019 y esperan llegar a 600 en el año 2020, con lo que se busca responder a las nuevas condiciones macroeconómicas y alcanzar una eficiencia en gastos de operación y de supervisión, que generen condiciones de viabilidad en los bancos cooperativos.

### ¿Cuáles son los principios que permiten el éxito del modelo cooperativo financiero Alemán?

Las principales fortalezas del modelo cooperativo alemán son las siguientes: 1) Un enfoque determinado en el asociado; 2) una fuerte estructura de autocontrol y control a través de auditorías del propio sector, con carácter obligatorio y una rigurosa regulación y supervisión; 3) capacitación profesional y 4) bases legales adecuadas.

## Conclusiones generales

- 1. Tasas de interés al 0% o negativas en el pasivo:** Las tasas de interés al 0% o muy bajas obligan a las entidades a una gran eficiencia en los procesos operativos, propio de captar y colocar, y a una integración a través de empresas de tecnología, educación, seguros, organismos de crédito y fomento empresarial.
- 2. Eficiencia:** El estrecho margen de intermediación obliga a concentrarse en incrementar la eficiencia mediante fusiones o integración de entidades, es decir, a buscar la solución vía tamaño (crecimiento de la cartera) o vía eficiencia con reducción de gastos operacionales.
- 3. Vigilancia y control:** El éxito de un sistema financiero radica en su estricto control y, en el caso alemán, es de destacar todos los instrumentos de autocontrol a través de las 15 Federaciones de Auditoría Regional y seis Federaciones de Auditoría Especiales.
- 4. Capacitación cooperativa y funcional:** Es un elemento fundamental en la formación tanto de sus líderes gerenciales como de sus directivos para el desempeño de su función y para la preservación de su esencia cooperativa.
- 5. Gobierno corporativo:** El gobierno corporativo es clave en el autocontrol y en el buen funcionamiento del Sistema, lo que permite la toma de buenas decisiones, es decir técnicamente fundamentadas, oportunas y siempre bajo el principio de la transparencia. Se destaca en Alemania la aplicación del principio de "cuatro ojos" que consiste en tener dos o más gerentes para una misma entidad; sistema difícil de entender y aplicar en nuestra cultura gerencial, pero es sin duda una invitación a mirar los procesos dirigenciales y gerenciales más democráticos y participativos.
- 6. Foco en el asociado:** Es importante destacar cómo estas entidades a pesar de su tamaño, mantienen en su ideología central el pensamiento y la identidad cooperativa que busca el objetivo principal de coadyuvar a los asociados en el logro de su bienestar. 🌱

