

MEMORANDUM DEL CONSEJO PROVISIONAL SOBRE LA CONVERSACIÓN DE LA VENTA POTENCIAL DE MARPA HOUSE

1 de febrero de 2019

Introducción

El Consejo Kalapa (“CK”) y el ex-director económico Ryan Watson reconocieron en julio de 2018 que, en vista de la falta de reservas de efectivo, disminución de ingresos y un déficit presupuestario agravado, incluso después de reducir los gastos a base de despedir personal, tenían que buscar los medios para conseguir efectivo y sobrevivir a la crisis.

Incapaz de asumir más deuda, el CK reconoció en agosto de 2018 la necesidad de conseguir efectivo vendiendo un activo, y eso les impulsó a investigar el potencial de vender las oficinas del Nalanda Translation Committee en Halifax (“NTC House”). Esta propuesta de venta produjo una respuesta negativa de la comunidad, cuyo punto sobresaliente fue que la propuesta de venta se entendía contraria a la intención expresa de la donante.

Después de sopesar alternativa, enfrentados a una reducción mayor de efectivo, el CK decidió tomar prestados fondos restringidos de donantes que mantenía el Pótrang del Sákyong (“Pótrang”). Con el consentimiento de los donantes, el Pótrang prestó esos fondos, 1 millón de dólares canadienses (750.000\$) a Shambhala (EE.UU.). A cambio del préstamo, Shambhala firmó un pagaré y garantizó el préstamo con una hipoteca sin intereses, pagadera en total el 15 de agosto de 2019 (el “préstamo de fondos restringidos de donantes”). La hipoteca era la tercera hipoteca garantizada por Marpa House. El resultado fue que el KC recomendó al CP que se vendiera Marpa House.

En agosto y septiembre de 2018 los beneficios del préstamo de fondos restringidos de donantes se utilizaron para cubrir operaciones, los costes inesperados de consultoría sobre las alegaciones de mal comportamiento y para pagar la línea de crédito por valor de 550.000 dólares CAN (la “LOC”) (véanse detalles más adelante). Gran parte de esta situación económica está descrita en los [informes económicos](#) a la comunidad Shambhala, fechados el 15 de agosto y el 20 de septiembre de 2018. (Véase también el [informe económico del CP de diciembre 2018](#) y [el siguiente webinar](#), disponible para socios de Shambhala). Cuando el Consejo provisional (CP) se hizo cargo a mediados de octubre, consideramos nuestra responsabilidad examinar todas las cuestiones con ojos nuevos. Nos involucramos en investigación y análisis económicos y, entre otras cosas, se descubrió que se había gastado todo el préstamo de fondos restringidos de donantes excepto 245.000 dólares CAN. La razón de la rápida y sustancial disminución del préstamo del Pótrang se puede resumir así:

- a) el precio de devolver la LOC (550.000 dólares CAN);
- b) costes no planificados del servicio legal, de relaciones públicas, de la investigación de Wickwire Holm y de la consultoría de *The Olive Branch* (aproximadamente 100.000\$ en octubre de 2018)

c) y los costes vertiginosos asociados a los despidos que comenzaron en agosto, y todos ellos provocaron que el déficit mensual en septiembre de 2018 fuera de 100.000\$.

Al principio de su mandato el CP decidió no seguir con la venta de activos hasta que se convirtiera en la única opción viable basada en una decisión informada. Durante dos meses nos hemos involucrado en varias iniciativas descritas más adelante. Hemos examinado la situación general en la comunidad, las cuestiones de los centros y grupos urbanos individuales, analizando si eran capaces o estaban dispuestos a apoyar los Servicios globales de Shambhala ("SGS"), los servicios que SGS debe seguir proporcionando y la manera más eficaz y económica de proporcionarlos.

Somos conscientes de distintas variables sobre las que tenemos poco control: el trabajo del Equipo del proceso (especialmente el grupo sobre gobierno), las decisiones y acciones de Sákýong Mipham Rimpoché que se tomen, y la respuesta de la comunidad a la investigación de Wickwire Holm.

Hemos llegado a la conclusión de que el proceso para crear una organización Shambhala estable implicará tiempo, y de que no se pueden forzar las conclusiones ni las acciones sólo basándose en preocupaciones puramente económicas. En segundo lugar, tenemos que ser capaces de mantener las operaciones básicas en beneficio de la comunidad; si resultamos insolventes, careceremos de una organización operativa en la que se puedan realizar cambios y sobre la que se pueden realizar mejoras. En tercer lugar, hay muchos centros, grupos y comunidades que están haciendo un gran trabajo, que han involucrado a los socios y que necesitan apoyo del centro del mándala. En cuarto lugar, no tenemos el tiempo de nuestra parte ni tenemos recursos de efectivo para atravesar la tormenta y salir de ella como una organización sostenible y viable, objetivo con el que el CP está firmemente comprometido.

Todo lo expuesto nos conduce a la penosa conclusión de que hay que vender uno o más activos para conseguir liquidez con la que devolver el préstamo de fondos restringidos de donantes, en agosto, para reducir o eliminar otras deudas y para mantener operaciones.

A ese respecto, los directores locales del CP iniciaron conversaciones con los responsables del Front Range Shambhala y se reunieron el 22 de enero de 2019 con la comunidad de Marpa House en Marpa House. Estas reuniones resultaron difíciles para todos, como mínimo, pero fueron útiles para el proceso de aprender e informar el proceso de toma de decisiones. Estamos en deuda con la comunidad de Marpa House por sus preguntas y comentarios directos e informados. Tenemos la intención, si avanzamos, de involucrar a la comunidad de Marpa House en todos los aspectos de la transición potencial.

Nos hemos involucrado en el proceso de diligencia debida y ahora queremos compartir lo que pensamos y facilitar a la comunidad una oportunidad de responder. Les rogamos que envíen sus comentarios, sugerencias y preguntas a marpahouse.board@shambhala.org.

¿Tenemos que vender un activo y por qué?

a) Crisis de liquidez

Para mantener un nivel básico de servicios estamos gastando mensualmente más de lo que ingresamos. No tenemos reservas de efectivo y por eso estamos usando fondos prestados, la LOC (línea de crédito), para apoyar las operaciones. Basándonos en proyecciones, agotaremos esos fondos prestados dentro de cinco meses o para el 30 de junio de 2019 aproximadamente, momento en el que no tendremos liquidez para pagar deudas ni nóminas y tendremos que dejar de operar. Esta proyección de liquidez quizá pueda ampliarse durante cierto tiempo, según los esfuerzos indicados más adelante, pero se trata sólo de una cuestión de meses e incumpliremos la devolución de préstamos de fondos restringidos de donantes. El período podría ser más breve en caso de gastos inesperados o extraordinarios sobre los que carecemos de control.

Hemos estado trabajando en varias iniciativas para ampliar este período de liquidez mientras mantenemos la organización. Son las siguientes:

- Aumento de ingresos de los centros y grupos (Campaña para pagos por transferencia de centros y grupos)
- Conseguir el éxito de la campaña del día de Shambhala, incluyendo que mucha más gente se convierta en patrocinador-joya (donando 1.000\$/€ al año) o se convierta en donante mensual constante
- Disminuir los gastos (a través de despidos y otros esfuerzos para reducir costes)
- Volvernos más organizados y eficaces (conversaciones con el Pótrang y Kalapa Media)
- Controlar que avancen los gastos ordinarios y extraordinarios
- y usar voluntarios

Todos estos esfuerzos son fundamentales para alcanzar un presupuesto equilibrado y, además, ganar la confianza de la comunidad al usar estos recursos. Hay señales de que estos esfuerzos, junto a la ayuda de donantes y de las transferencias renovadas o aumentadas de los centros, quizá cierren la brecha.

Sin embargo, no vemos nuestros esfuerzos por alcanzar un presupuesto equilibrado antes de quedarnos sin efectivo.

b) Demasiadas deudas a pagar en poco tiempo

Shambhala tiene demasiada deuda para que sea sostenible a corto plazo. A menudo se ha aceptado la deuda para financiar un déficit operativo. Usar una línea de crédito corresponde a una organización como Shambhala que está sujeta a fluctuaciones amplias y, de alguna manera, impredecibles en el flujo de ingresos. En nuestro caso pedir prestado se ha utilizado a menudo de forma reactiva, sin la disciplina ni el contexto impuestos por un plan estratégico. Los controles o reducciones de gasto han retardado estas fluctuaciones de ingresos, y la deuda se ha utilizado como forma de evitar el recorte de la organización a su debido tiempo. Hay que cambiar ese patrón independientemente de la situación actual.

La situación de la deuda inmediata es la siguiente:

- La LOC llegará a su límite (550.000 dólares CAN) alrededor de junio de 2019.
- El préstamo de fondos restringidos de donantes (1 millón de dólares CAN) hay que devolverlo completo en agosto de 2019. Los términos de este préstamo también exigen a Shambhala pagar aproximadamente 780.000 dólares CAN por deudas compuestas de lo siguiente:
 - a) Un préstamo de 526.000 dólares CAN solicitado por Shambhala para cubrir un déficit operativo que se alcanzó por pérdidas operativas pasadas y que garantizó la corte de Halifax
 - b) y recuperar o volver a pagar otros fondos restringidos utilizados para cubrir otros déficits operativos durante el verano de 2018 por una cifra total de 253.000 dólares CAN.
- También se exige a Shambhala que libere las garantías del Pótrang sobre la LOC, garantizadas actualmente por la corte de Halifax (Aviso: Esta liberación implicará sustituirla por garantías subsidiarias de bienes inmuebles o valores).
- Los préstamos del Shambhala Credit Union y de distintos socios por un total de 107.000\$.

Las exigencias de la liquidación del préstamo de fondos restringidos de donantes se diseñaron para reducir la deuda y devolver los fondos restringidos prestados, y para separar las obligaciones económicas del Pótrang de las de Shambhala. (Aviso: se incurrió en estas obligaciones cuando se unieron las operaciones y fianzas de las dos entidades).

c) Ganar tiempo

El CP ve que su obligación principal es mantener la mejor organización posible mientras avanzan ciertos procesos, de modo que, cuando se resuelvan, haya una organización activa y adaptable con sus recursos humanos y otros intactos. Aunque el CP está desarrollando ideas y criterios sobre la forma y mejoras futuras de Shambhala, el CP reconoce que las decisiones de esa naturaleza dependen de factores más allá de su control y dependen de procesos que no necesariamente son “impulsados”. Aunque no tenemos tiempo económicamente, necesitamos tiempo para realizar de la mejor manera posible lo siguiente:

- Un proceso de sanación comunitaria
- Restablecimiento de la confianza en los responsables
- Que surjan nuevos modelos de organización
- y conseguir sostenibilidad económica.

d) Otras preguntas concretas que hemos sopesado

- ¿Por qué no pedir prestado más dinero?

Dicho sencillamente, Shambhala carece de liquidez para afrontar un préstamo lo suficientemente grande para resolver estas cuestiones económicas. Sólo aceleraría la crisis de liquidez al pedir prestado efectivamente con un coste de interés más alto para poder pagar la deuda existente. En vez de prestar para ampliar los servicios, estaríamos pidiendo prestado para pagar la deuda operativa. Habría una estimación en un período breve y cuando nuestra posición económica fuera más débil como resultado.

- **¿Por qué no equilibrar el presupuesto basándose en los ingresos existentes?**

Nuestro análisis muestra que equilibrar el presupuesto exigiría despidos que reducirían los servicios globales hasta el punto de que los ingresos, y el potencial para aumentar los ingresos, se agotaría aún más. Los servicios económicos, tecnológicos, legales, de práctica y educación, y otros, incluso manteniéndolos de forma esquelética, se mermarían hasta el punto de no proporcionar servicios significativos a los socios. El CP cree firmemente que, con el tiempo, el ingenio y la colaboración se puede equilibrar el presupuesto a un nivel eficaz y productivo de servicios. El CP se está esforzando todo lo posible para alcanzar este equilibrio pero conllevará tiempo que lleguen a fructificar los procesos explicados previamente.

- **¿Por qué no recaudar los fondos necesarios de unos cuantos donantes sustanciales?**

Respecto a recaudar fondos, estamos poniendo todas nuestras energías en la campaña del día de Shambhala que, esperamos, recaudará fondos muy necesarios. Hemos estado trabajando en una campaña de fondos paralelos financiada por grandes donantes. Sin embargo, si la comunidad no da un paso económico adelante de forma espectacular y colectiva, no parece que podamos contar con resultados que eliminaran la necesidad económica previamente descrita. Dicho esto, obviamente estamos abiertos a trabajar con quien ofrezca una propuesta significativa.

- **¿Por qué no vender una de las cortes Kalapa?**

Entendemos que el Sákyong y la Sákyong Wangmo quieren que sepamos que son plenamente conscientes de la dificultad de esta situación y siguen reduciendo los gastos del Pótrang. Tras mucho pensarlo, sopesando el impacto económico y el de la comunidad, han decidido cerrar la corte de Boulder (Colorado, EE.UU.) en este momento, y poner el edificio en el mercado para alquilar.

- **¡Cuando se vende nunca se recupera!**

Hemos lidiado con esta idea general. Reconocemos que no es buena idea vender bienes inmuebles para cubrir déficits operativos, sin embargo vemos esta situación como una crisis y una excepción. Dicho esto, nos comprometeríamos a utilizar los beneficios de la venta del activo para alcanzar un estado viable más fuerte, en vez de llegar cojeando a la crisis siguiente. En segundo lugar, como se describe más adelante, todos los beneficios extra se invertirían en proyectos que mejoren la comunidad y sus recursos.

¿Por qué Marpa House?

a.) Examinar la cartera Shambhala de bienes inmuebles

Hemos examinado detenidamente la cartera de bienes inmuebles que son propiedad de Shambhala. Es una lista considerable e impresionante de 29 propiedades acumuladas por la comunidad a lo largo de cinco décadas. Por otro lado, como dice el viejo dicho, somos “pobres propietarios”: en lucha constante para pagar los costes asociados a nuestros activos.

Al revisar la lista de acuerdo con las valoraciones, se produce una lista corta de propiedades cuya venta podría dar beneficios netos para afrontar las necesidades ya señaladas.

Se pueden dividir nuestros bienes inmuebles en categorías:

- Centros urbanos comprados por grupos locales para servir a la comunidad local
- Centros residenciales, centros de práctica con un componente residencial comprados principalmente y dedicados al servicio de la sangha internacional, como Karmê Chöling (KCL) y Shambhala Mountain Center (SMC)
- Situaciones especiales como Marpa House, Nalanda Translation o Samadhi Cushions
- Centros de retiro, como Dorje Khyung Dzong, Windhorse

Centros residenciales

El CP reconoce, incluso aparte de la economía, que en ese momento es imposible vender un centro residencial. Dicho esto, los centros residenciales están viviendo al filo de la viabilidad y compitiendo por recursos escasos de programas y apoyo de donantes. Por eso hay que enfrentarse estratégicamente a los desafíos de los centros residenciales, y en el contexto de un plan o una visión holística y estratégica a largo plazo para Shambhala. También hay que tener en cuenta que SMC y KCL (los dos centros residenciales más valiosos) acaban de terminar, o están en medio de, campañas significativas de captación de capital, y proponer la venta de cualquier de los dos en estas circunstancias podrían entenderse como una falta de confianza en esos donantes.

Centros urbanos y locales

El CP cree que vender un centro urbano local no es factible en este momento: 1) porque hay pocos que podrían producir suficientes beneficios netos para enfrentarse a las necesidades estratégicas ya señaladas; 2) una venta semejante esencialmente “destaca” a una localidad concreta por los esfuerzos exitosos de la sangha para construir una infraestructura a través del esfuerzo y la generosidad locales y, por eso, hiere la capacidad de esa comunidad para recuperarse de la situación actual.

Centros de retiro

Estos centros de retiro representan un nicho extraordinario y un servicio fundamental para la sangha internacional. Su venta eliminaría posibilidades de retiros solitarios. Además, este uso valioso es mucho más grande que su valor neto en dólares.

Situaciones especiales

En la otra categoría de bienes inmuebles, Nalanda Translation está sujeto a la restricción de la donante que no quiere que se venda la propiedad para otro uso que no sea la traducción.

Esto deja a Marpa House, el edificio residencial de Boulder, como el candidato lógico. La debida diligencia del CP y las conversaciones Marpa House se resumen como sigue:

b.) PROS

- Valor y beneficios netos

Nuestra debida diligencia sobre la venta de Marpa House ha revelado que tiene un valor de venta estimado de unos 5 millones y medio de dólares estadounidenses. Esta estimación se basa en las consultas realizadas con agentes comerciales y una tasación para préstamo realizada en la propiedad en 2016. Otras consideraciones son que la propiedad tardará probablemente un tiempo en venderse porque se encuentra dentro de una legislación urbanística limitada y protegida. Si un comprador quisiera cambiar su uso, implicaría una inversión considerable de tiempo y dinero. Sin embargo la estética y la localización de la propiedad son extraordinarias.

Si la propiedad se vendiera por los estimados 5 millones y medio de dólares estadounidenses, la ganancia neta después de los costes de cierre de la venta sería aproximadamente 5,2 millones de dólares estadounidenses. Marpa House está sujeta a tres hipotecas, las dos primeras por un total de unos 850.000\$ y el préstamo de fondos restringidos de donantes (1 millón de dólares CAN, igual a unos 750.000\$) por un total de 1,6 millones de dólares estadounidenses. Tras pagar las tres hipotecas, podría ofrecer beneficios netos superiores a 3 millones de dólares estadounidenses. Esta suma sería más que suficiente para cubrir las necesarias reducciones del préstamo ya indicado y proporcionar suficiente capital operativo para Shambhala durante 18-24 meses.

- Elimina la deuda. Una ventaja es que la venta de Marpa House libera a Shambhala de una carga de deuda de 850.000\$ y los costes de servicios asociados a la deuda.
- Centro vecino y centro residencial. En contraste con otros centros urbanos, la venta de Marpa House sigue dejando a Boulder y al Front Range de Colorado con muchos recursos e infraestructura, como son el centro Shambhala de Boulder, SMC y la universidad Naropa.
- Necesidad de invertir capital. Aunque muchos ven Marpa House como una situación de “lo comido por lo servido”, no se tiene en cuenta el servicio de la deuda sobre la hipoteca entera y el coste del mantenimiento aplazado para el futuro que será significativo por la vieja estructura y edificio.

- No hay restricciones de “donantes”. Marpa House no conlleva ninguna restricción concreta ni supuesta de donantes, ni es el producto de una campaña concreta de recaudación de fondos comunitaria.

c.) **CONTRAS.** Los aspectos negativos de una venta propuesta, incluido lo que aprendimos en la primera reunión con Marpa House, son:

- Lady Kunchok. Lady Kunchok y su familia viven allí. Hace muchos años que es su hogar y la comunidad de Marpa House es su familia.
- Los residentes. Además, tendrían que mudarse otros 40 residentes más que tienen su hogar en Marpa House.
- Comunidad intencional excepcional. Ha estado operando como comunidad intencional excepcional de acuerdo con los principios de Shambhala durante más de 40 años.
- Historia y bendiciones. A lo largo de los años es imposible estimar ni subestimar la acumulación de bendiciones atraídas por los profesores y los practicantes.
- Irreemplazable. Como se acaba de indicar, una vez perdido, el reto de replicarlo es enorme. También desaparecería el uso potencial de Marpa House como fuente de capital y garantía subsidiaria para el futuro.

Propuesta de plan para los beneficios

Es demasiado pronto para tomar decisiones sobre el uso de los beneficios netos, aunque el CP ha tratado ciertos principios básicos y objetivos como sigue:

- Se deberían mitigar los “costes” de transición de los residentes. Si es posible, se buscaría un comprador que continuara la comunidad de alguna manera.
- Se debería reducir, si no eliminar, la carga de la deuda de Shambhala, incluidos los centros del Front Range.
- Las obligaciones de Shambhala se deberían liquidar y separar de las del Pótrang.
- Se deberían amortizar o devolver los fondos “prestados” de las donaciones restringidas.
- Se debe mantener la LOC pero reducida a saldo nulo.
- Una vez liquidada la LOC, Shambhala debería tener suficiente capital operativo durante 18-24 meses para pasar este periodo de cambio organizativo y alcanzar la

sostenibilidad.

- El saldo, si lo hubiera, se debería utilizar no para operar sino para iniciativas concretas o inversiones de capital que fortalezcan a todo el mándala.

Conclusión

El CP le ruega que lea este memorándum con el espíritu y la intención que se ofrece: una ocasión para que la comunidad Shambhala se involucre en una solución creativa del problema. Les invitamos a ofrecer sus ideas y sugerencias que contribuyan a resolver estos desafíos, a corto y largo plazo, a los que nos enfrentamos como comunidad. Pueden escribirnos a marpahouse.board@shambhala.org. Reconociendo que no hay respuestas fáciles, nos hemos comprometido a tomar las mejores decisiones que podamos dadas las circunstancias. Procederemos a tomar una decisión sobre este tema el **28 de febrero de 2019** o después. El CP no enuncia a su responsabilidad pero necesitamos su ayuda para ver todas las opciones y alternativas y elegir las opciones óptimas, aunque difíciles, para la comunidad.